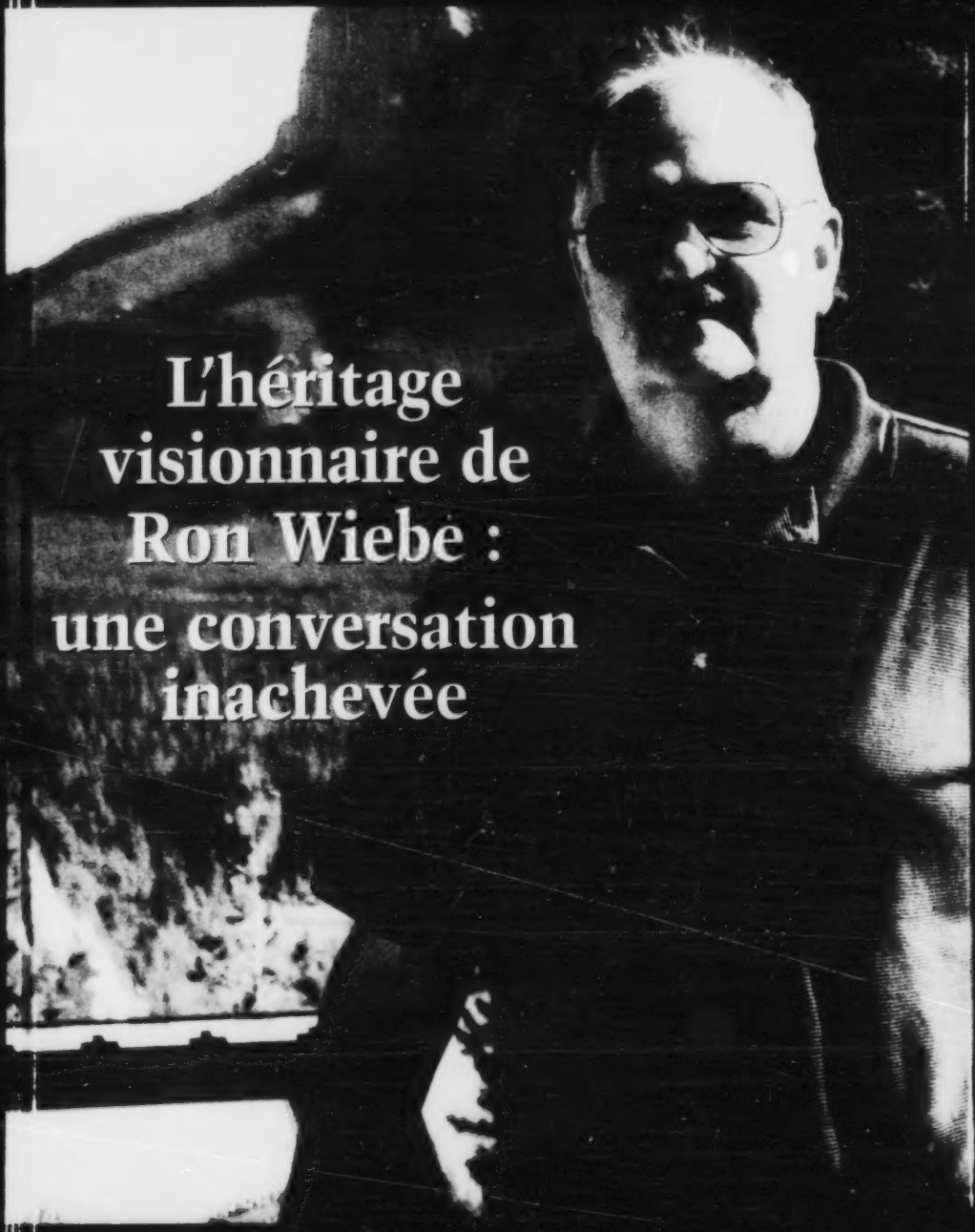

L'héritage visionnaire de Ron Wiebe : une conversation inachevée

Service correctionnel Canada
Correctional Service Canada

Canada

Réflexions d'un directeur de pénitencier du Canada

L'héritage visionnaire de Ron Wiebe : une conversation inachevée

Publié par le
Service correctionnel du Canada - 2000

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre :

Réflexions d'un directeur de pénitencier du Canada - l'héritage visionnaire de Ron Wiebe : une conversation inachevée

Publ. aussi en anglais sous le titre : Reflections of a Canadian prison warden - the visionary legacy of Ron Wiebe.
ISBN 0-662-85054-8
No de cat. JS82-92/2000F

1. Gardiens de prison — Canada.
2. Services correctionnels — Personnel — Canada.
3. Établissements de correction — Canada.
4. Services correctionnels — Canada.
I. Service correctionnel Canada.

HV9505.R3 2000 365'.971 C00-980406-4

© Travaux publics et services gouvernementaux Canada, 2000

Avant-propos

J'ai le grand plaisir de vous présenter Ron Wiebe, ami et professionnel extraordinaire du domaine correctionnel.

Ron Wiebe est un homme inoubliable. Il savait où il allait et, audacieux, il n'avait pas peur d'essayer de nouvelles méthodes pour atteindre ses objectifs. Dans son acharnement à faire progresser sa profession, il n'était pas animé par un désir de reconnaissance, mais bien par la volonté d'accroître la contribution des services correctionnels à la sécurité publique.

Dynamique et décidé, Ron était un homme curieux et intelligent, qui avait une vision pratique de la gestion. Il savait faire bouger les choses. Il est devenu un modèle de comportement pour beaucoup d'entre nous. L'autorité morale dont il faisait preuve a fait de lui un leader naturel dans son domaine. En particulier, les intérêts de Ron l'ont mené à collaborer étroitement avec les tenants de la justice réparatrice et à appuyer les services correctionnels pour Autochtones.

Les pages suivantes répondent au désir de Ron de nous laisser quelques observations et pensées après sa mort. Il a travaillé avec ardeur pour nous transmettre ses idées, malgré l'épuisement découlant de sa maladie. Pour Ron, il n'était pas question de renoncer ou de cesser de s'exprimer. Ma dernière conversation avec lui, à son chevet, la veille de son décès, portait en grande partie sur l'avenir des services correctionnels pour Autochtones au Canada. Il craignait que l'intérêt que le SCC y porte ne s'estompe avec le temps.

Que ses pensées soient pour vous source d'inspiration – la meilleure façon pour nous de rendre hommage à Ron étant de poursuivre ses rêves.

Ole Ingstrup
Commissaire,
Service correctionnel du Canada
de 1988 à 1992 et de 1996 à 2000

101-05679/

Remerciements

Lorsque Ron Wiebe a appris qu'il était atteint d'un cancer terminal, il a décidé d'enregistrer ses réflexions sur le système correctionnel canadien afin de nous transmettre ses connaissances et sa vision avant son décès. George Garrett, ancien reporter à la radio, a accepté d'aider Ron en transcrivant une série de conversations qu'ils ont eues entre mars et juillet 1999. Ces conversations ont été aimablement fournies au Service correctionnel du Canada par John Konrad, de la firme Konrad Consulting Services Inc. Bruce Nesbitt, de la firme Jordan, Nesbitt and Associates Ltd., a regroupé ces transcriptions et les a révisées à des fins de publication.

Le Service correctionnel du Canada remercie toutes ces personnes – et surtout la famille de Ron – de lui avoir permis d'honorer ainsi sa mémoire.

Table des matières

Avant-propos 5

Remerciements 7

CHAPITRE PREMIER
Trois périodes de l'histoire récente des services correctionnels au Canada 13
La période de l'innovation : de 1966 à 1974 15
Le règne des comités d'enquête : de 1975 à 1988 18
La période de la professionnalisation : de 1988 jusqu'à maintenant 21

CHAPITRE 2
Ma carrière de directeur de pénitencier 25
Collaboration à la création du Service correctionnel du Canada 26
Cheminement de carrière : entrepreneur, enquêteur, règles de conduite 28
Recherche et début de l'informatisation 29
Création d'un processus d'évaluation initiale 31

CHAPITRE 3
Nouvelles tendances dans les services correctionnels 34
Machines à écrire et cols blancs 34
De l'autorité au pouvoir 35
Conciliation d'intérêts opposés 36
De la pensée tactique à la stratégie 37
Des processus à la productivité 37
De la stabilité au changement 38
Culture organisationnelle 38
Restructuration 40
Nouvelle vision des services correctionnels : le modèle des unités résidentielles 41
Modèle de la gestion par unité 43
L'organisation postmoderne 44

CHAPITRE 4
Technologies de la sécurité **47**
Contrôle de la drogue et de la contrebande 49
Technologies de la sécurité et programmes de lutte contre la toxicomanie 51
Informatisation des systèmes 53
Analyse, sens commun et intuition 54

CHAPITRE 5
Justice réparatrice **57**
L'affaire Betty Osborne 58
Établissement Elbow Lake, adapté aux Autochtones 59
Justice réparatrice et compréhension du public 61

CHAPITRE 6
Sécurité minimale et l'établissement Ferndale **63**
Apparence de confort 64
La politique et les évasions 68
Nouveaux systèmes de valeurs 71
Expériences à l'établissement Ferndale 72

CHAPITRE 7
Trois virus affectant les prisons : l'irrespect, l'oisiveté et le détachement **75**
L'irrespect 75
L'oisiveté 79
Le détachement 81

CHAPITRE 8
Points forts du système correctionnel canadien **85**
Le système correctionnel aux États-Unis 85
À la croisée des chemins 86
Comparaisons avec les autres pays 88
Programmes et recherche au Canada 90

CHAPITRE 9
Mot de la fin : faire ce qu'il faut **93**
Postface 94

Chapitre premier

Trois périodes de l'histoire récente des services correctionnels au Canada

J'ai eu la chance de faire carrière à une époque de changements radicaux dans la société canadienne, dans le système de justice pénale, et en particulier dans les services correctionnels. Le système de justice pénale a pris un nouveau tournant : autrefois impersonnel, inhumain et brutal, il est qualifié aujourd'hui de trop tolérant et de trop humain. Qu'il le soit ou non, c'est là un sujet qui peut alimenter les discussions. La question n'est pas de savoir s'il s'est produit un changement, mais plutôt d'éclaircir les causes de ce changement et de voir s'il est positif et si nous sommes engagés dans la bonne voie.

J'ai toujours espéré qu'un jour je pourrais prendre le temps de faire plus d'analyses et de recherche pour le bénéfice des futurs intervenants du secteur correctionnel, afin de leur transmettre une partie de la mémoire organisationnelle du Service canadien des pénitenciers, rebaptisé officiellement Service correctionnel du Canada en 1986. Durant mes 26 années de travail dans le domaine correctionnel, des chercheurs ont effectué de nombreux travaux sur les questions judiciaires et pénales, mais toutes ces recherches sont si spécialisées et si compartimentées qu'il est difficile de bien assimiler toute l'information et d'en comprendre le sens. Il nous faut prendre du recul et nous demander comment on peut intégrer tous ces renseignements dans un ensemble cohérent.

Je ne suis pas historien, mais je voudrais bien avoir l'énergie et le temps d'examiner l'évolution qu'a connue la fonction publique fédérale dans les années 1960 pour déceler les facteurs qui ont changé notre façon de mettre en œuvre les programmes et de remplir notre mandat. Il semble bien que, durant ces années, on attachait beaucoup d'importance à la professionnalisation de la

fonction publique et à la nécessité de s'écarter du modèle quasi militaire qui l'avait caractérisée jusqu'alors.

Dans le domaine correctionnel, le changement a probablement été plus frappant parce que le Service canadien des pénitenciers était impersonnel, assez brutal et rétrograde. Il ne correspondait pas à ce que l'on attendrait aujourd'hui de la fonction publique : c'était une organisation paramilitaire. Les employés étaient généralement d'anciens militaires, en particulier des hommes qui avaient fait l'une ou l'autre des Grandes Guerres. L'organisation et le fonctionnement du Service étaient fortement influencés par leur expérience.

Les détenus sont considérés comme les derniers des derniers dans la société, je suppose, et c'est ainsi que le personnel les traitait au début. Ce n'était pas par accident qu'ils aboutissaient en prison. Je ne suis pas de ceux qui oublient le tort effroyable qu'ils ont commis ni leurs victimes. Les gardiens n'avaient pas la vie facile. Ils étaient durs. Ils n'étaient pas bien rémunérés ni respectés. Il y avait une hiérarchie, et une loi du silence en vertu de laquelle les gardiens se couvraient les uns les autres. Je ne crois pas qu'on s'intéressait alors beaucoup au concept de services correctionnels.

Le système était de nature punitive et, même s'il y avait certaines activités que nous pourrions considérer comme des programmes, elles n'avaient pas une grande importance dans le travail du personnel. J'ai en ma possession la dernière lanière de cuir qu'on a utilisée au pénitencier de la Colombie-Britannique pour administrer des corrections aux détenus (cet objet est maintenant conservé avec les archives du pénitencier). Lorsque nous avons fermé cet établissement, j'étais le responsable du projet, et je me suis entretenu avec beaucoup de personnes qui ont goûté de la lanière et d'autres traitements aussi rudes. Ce que les gens semblent oublier, c'est que ce genre de traitements ne réduisait pas sensiblement le taux de criminalité. Il y avait beaucoup d'émeutes et de prises d'otages pendant cette période – il n'était pas inhabituel qu'il y ait chaque semaine une émeute dans l'un ou l'autre des établissements. Les comportements très étranges constituaient la norme.

La période de l'innovation : de 1966 à 1974

Pour favoriser la professionnalisation de la fonction publique, au début des années 1960, le Service des pénitenciers a embauché un groupe de personnes qui avaient pour tâche de changer l'image du système correctionnel. Il est important de mentionner qui étaient ces personnes. En Colombie-Britannique, il y avait Selwyn Roxborough-Smith, qui a pris la direction du service correctionnel de la province en 1962 et en a fait l'un des services correctionnels provinciaux les mieux organisés du Canada à cette époque. C'était un organisme avant-gardiste. À l'échelon fédéral, la personne la plus marquante a probablement été le commissaire Allan MacLeod. Il a joué un rôle central et a eu plus d'influence que quiconque sur l'avenir des services correctionnels bien que, selon moi, personne ne l'ait reconnu à l'époque.

À cette époque, on n'était pas très réceptif aux idées nouvelles sur les services correctionnels. Le commissaire MacLeod a donc embauché un certain nombre de personnes très instruites, comme Edgar Epp, John Braithwaite, John Maloney, Jim Murphy et Art Trono. Ces hommes qui sont arrivés au début des années 1960, avaient un défi énorme à relever : faire du Service des pénitenciers un organisme public convenable. Et tous étaient des hommes formidables. Ils ont éprouvé beaucoup de difficultés parce qu'ils avaient affaire à un système où régnait la brutalité. Ils devaient modifier un système paramilitaire caractérisé par l'hostilité et l'indiscipline, et essayer d'y instaurer toute une nouvelle série de valeurs. La majorité de ces hommes travaillaient auparavant dans le secteur des sciences sociales, domaine pour lequel le système correctionnel n'avait aucun respect. Ils ont dû faire preuve d'une grande ténacité parce que l'organisation s'opposait aux changements. Ils ont dû employer toutes les compétences, les connaissances et la diplomatie qu'ils possédaient.

Art Trono a été l'un des chefs de file de cette période. Il est un bon ami et mon ancien patron. L'autre jour, je discutais avec lui de ses expériences, et il me disait : « Tu sais, il y avait parfois des choses tellement affreuses qu'il valait mieux ne pas nous y arrêter et essayer plutôt de faire ce que nous avions le pouvoir de faire.

Quand nous voulions en faire trop, nous n'étions plus capables de faire quoi que ce soit. » Ces hommes ont dû user de sagesse pour déterminer exactement la façon dont ils allaient procéder. Je crois qu'ils ont réussi en recrutant graduellement la nouvelle vague de professionnels et d'administrateurs qui allaient apporter les changements. C'est probablement l'une de leurs grandes réussites : avoir su s'entourer de personnes qui possédaient les compétences et les habiletés utiles.

En 1966, les choses ont commencé à changer. Je considère qu'il s'agissait du début d'une période de changement parce que c'est alors qu'on a construit les premiers nouveaux établissements au Canada – comme Drumheller en Alberta, Matsqui en Colombie-Britannique, Springhill en Nouvelle-Écosse, Warkworth en Ontario et quelques-uns au Québec – des pénitenciers très différents des vieilles forteresses que nous avions jusque-là. Les nouveaux établissements étaient un peu plus petits que les anciens, et conçus pour favoriser la mise en œuvre de programmes correctionnels, selon nos connaissances à l'époque, et pour nous permettre de modifier notre façon de faire les choses. Je sais bien que, d'après les normes d'aujourd'hui, il ne s'agissait probablement pas de grands changements, mais c'était des changements considérables pour l'époque.

L'établissement Matsqui était encore plus important que les autres parce qu'il avait été conçu au départ comme un centre de traitement pour héroïnomanes. Pour la première fois, on avait reconnu qu'il fallait trouver un moyen de traiter la dépendance à la drogue comme un problème de santé plutôt que comme un problème de criminalité. On a mis le programme en place, mais par la suite, on l'a jugé imparfait. Il n'a pas obtenu le succès dont beaucoup avaient rêvé, et le centre a fermé ses portes. L'idée que nous serions capables de trouver une solution magique au problème de la toxicomanie s'est évanouie. Au fond, nous ne sommes pas rendus plus loin aujourd'hui à cet égard que nous l'étions à l'époque. Nous continuons essentiellement de traiter un problème médico-social comme s'il s'agissait d'un problème de criminalité. Ce n'est que récemment que les forces policières et les responsables des politiques ont commencé à se demander sérieusement si c'est

bien la meilleure façon de traiter un problème social épineux. Lorsque l'on songe aux conséquences de tous les comportements criminels qui y sont associés, on peut effectivement se demander s'il n'y aurait pas de meilleurs moyens d'aborder le problème. Au moins, on envisageait qu'il existait une façon plus efficace et, même si on n'a pas réussi, cela nous a probablement donné une certaine indication de ce qui fonctionnerait et de ce qui ne fonctionnerait pas.

J'appelle *période de l'innovation* la fin des années 1960 et le début des années 1970, jusqu'à 1974 environ. Ce qu'il y a eu de particulier durant cette période, c'est qu'on a mis en place de nombreux nouveaux programmes et qu'il y avait, j'en suis certain, au moins une personne sur dix qui estimait connaître la bonne façon de traiter les comportements criminels. Nous avions une pléthore de programmes : formation psychosociale, groupes de formation, et tout ce qui est venu avec les années 1960. La période de 1966 à 1974 a donc été essentiellement marquée par une très grande variété de programmes. Mais il n'y avait pas de structure, ce n'était pas fondé sur un modèle particulier, et tout cela était assez aléatoire. C'était à quiconque avait la meilleure idée de la semaine. On ne s'ennuyait pas.

Pour un jeune professionnel, cette période offrait un grand intérêt. Je me souviens de personnes comme David Berner (qui est maintenant journaliste) et de son groupe appelé X-Kalay. Ce n'était qu'un des modèles qui ont vu le jour durant cette période à l'intention des ex-toxicomanes; ils faisaient appel à diverses techniques, avec plus ou moins de succès. De façon générale, il n'y avait pas de théorie correctionnelle. Il existait de nombreuses théories sur le comportement criminel, mais il n'y avait aucune stratégie globale sur la manière de traiter les comportements criminels. Il se faisait beaucoup de recherche et il y avait de nombreuses idées, mais tout cela n'était pas structuré.

On expérimentait alors activement les programmes de mise en liberté et de permissions de sortir. De nombreux délinquants ont été libérés dans la collectivité pour diverses raisons. Les décideurs ont probablement été imprudents dans certains cas, et il est arrivé que des délinquants commettent des crimes pendant qu'ils

purgeaient leur peine dans la collectivité. La tolérance à l'égard de ce genre d'incidents n'étant pas très grande, on a ralenti le pas et presque éliminé l'initiative. Malgré toutes les innovations considérables de cette période, ce n'est que beaucoup plus tard qu'on en est arrivé à un modèle global.

Le règne des comités d'enquête : de 1975 à 1988

La période suivante a commencé au milieu des années 1970. Elle a pris naissance à la suite des difficultés éprouvées dans les prisons à cette période : prises d'otages, émeutes et autres genres de désobéissance civile. Les médias se sont prononcés vigoureusement, jugeant que les prisons étaient inefficaces et que les droits des prisonniers étaient violés. Des groupes de pression sont apparus pour défendre les droits des délinquants, et on ne parlait plus que des droits de la personne. On considérait alors que le système n'était pas particulièrement propice à une approche réellement correctionnelle. L'expérience du pénitencier de la Colombie-Britannique, avec ses prises d'otages, s'est avérée un exemple typique au Canada, et sans aucun doute dans toute l'Amérique du Nord. Elle a donné lieu à toutes sortes de réactions. D'une part, nous essayions de libéraliser nos politiques pour qu'il y ait moins de violations des droits de la personne et des droits des délinquants; d'autre part, nous formions des équipes d'intervention beaucoup mieux préparées et utilisions des techniques de sécurité beaucoup plus perfectionnées.

En 1977, un sous-comité parlementaire qui avait étudié les institutions pénitentiaires a déposé son rapport, connu sous le nom de rapport MacGuigan. De nombreux comités ont examiné les services correctionnels, mais celui-ci semblait avoir une plus grande importance. Il a jeté un regard sévère sur le système correctionnel, critiquant en particulier l'organisation et soulignant que nous ne répondions pas aux attentes de la population canadienne. Il était très accablant sous certains aspects.

C'est ainsi qu'a commencé ce que j'appelle le *règne des comités d'enquête*. Nous sommes devenus tellement régis par les enquêtes que toute faille faisait l'objet d'une enquête, soit interne ou externe.

Ces enquêtes menaient habituellement à des prescriptions très précises et très étroites quant aux améliorations qui devraient être apportées au Service. Même si les questions examinées étaient généralement pertinentes et nécessitaient des correctifs, il arrivait souvent que le comité d'enquête soit tellement axé sur un aspect qu'il en oubliait ou en compliquait d'autres. On n'obtenait jamais vraiment de solution globale. Nous tentions de chercher les failles et de justifier celles qui étaient analysées par les comités, et nous passions complètement à côté de plusieurs problèmes.

Cette tendance s'est poursuivie jusqu'à tout récemment. J'espère qu'elle s'atténuera avec les nouvelles méthodes de travail et que nous n'aurons pas toujours à nous guider sur des résultats d'enquêtes pour élaborer des politiques correctionnelles. Il nous faudrait procéder de façon plus rationnelle. Mais cette tendance est prononcée, et elle relève des attitudes profondément ancrées de la population. Peu importe la position que le commissaire du moment adopte, même si elle est rigoureuse, il nous faut accepter le fait que la population demande plus de comptes qu'elle ne l'a jamais fait auparavant. Même à l'interne, les motifs d'enquête sont nombreux. Nous enquêtons sur tout, y compris sur des incidents qui ne semblent pas pertinents; dès que nous croyons qu'un incident pourrait faire l'objet de critiques de la part de la population, nous enquêtons. Chaque évasion, chaque mauvais comportement ou chaque perturbation mineure qui serait normalement considérée comme affaire courante donne lieu à une enquête, interne ou autre. Il ne s'agit pas de fermer les yeux sur ce qui va mal, car nous voulons effectivement apprendre de nos erreurs, mais toutes ces enquêtes exigent beaucoup d'énergie. Heureusement, Jim Vantour – qui avait la responsabilité de toutes les enquêtes à Ottawa – était une personne raisonnable et compétente, et il a pris des initiatives qui allaient permettre de réduire les inconvénients de cette pratique. Criminologue universitaire très respecté, il a pris en main la question des enquêtes internes. Mais celle-ci était et reste encore un grand défi à relever, qui a ouvert la voie à de nouvelles façons de mener nos activités. Aujourd'hui, la population s'attend à ce qu'il y ait des enquêtes sur tout. Lorsqu'un délinquant meurt, même de mort naturelle, il y a une enquête du coroner parce que nous ne

pouvons souffrir que l'on soupçonne la possibilité d'une faille dans la garde du délinquant. Il s'agit là de l'un des héritages de cette période.

L'autre héritage est l'importance accordée à l'organisation. On se demandait alors : « à quoi notre organisation ressemble-t-elle, et comment peut-on la restructurer ? » Au Service, la période a été particulièrement marquée par la nomination de Don Yeomans au poste de commissaire, en 1978. C'était un homme d'affaires et un comptable qui s'intéressait beaucoup à l'organisation et à la gestion. Même s'il avait une connaissance limitée du secteur correctionnel, j'avais beaucoup de respect pour son travail. Il lui a fallu quelque temps pour comprendre les défis qui se présentaient à lui (comme il en aurait fallu à n'importe qui), mais il a vraiment essayé de professionnaliser l'organisation et de la moderniser. Don Yeomans a fait beaucoup pour restructurer l'organisation afin qu'elle soit mieux gérée et plus responsable, en particulier sur le plan financier.

Il a conçu différents modèles de structures, dont plusieurs ont été mis à l'essai. C'était la première fois que nous tentions d'intégrer la sécurité et les autres pratiques correctionnelles. Pendant cette période, il y avait encore deux systèmes parallèles : la sécurité et les services correctionnels, qui visaient à promouvoir le changement et offrir des programmes. Ces deux volets n'avaient jamais été coordonnés, et il y a eu de gros problèmes. Un peu plus tôt, nous avions essayé d'instaurer le modèle des unités résidentielles, conçu en Californie, afin d'intégrer les opérations correctionnelles et la sécurité. Ce modèle a été mis en place à divers degrés dans tout le Canada; certains établissements l'ont adopté intégralement alors que d'autres ne l'ont jamais adopté. Théoriquement, le modèle était valable mais, en pratique, il ne fonctionnait pas aussi bien qu'il aurait dû (sauf dans certains établissements comme Springhill, dans les Maritimes). Dans le cadre de son travail, Don Yeomans a instauré ce que nous appelons maintenant la gestion par unité, qui est le modèle organisationnel utilisé actuellement dans tout le pays. Le modèle a fait l'objet de divers changements, et il a fallu beaucoup de temps pour le rendre entièrement opérationnel. Nous y sommes presque arrivés aujourd'hui.

La période de la professionnalisation : de 1988 jusqu'à maintenant

Nous sommes maintenant entrés dans une nouvelle période, que j'appellerais la *période de la professionnalisation*, durant laquelle l'organisation est devenue beaucoup plus professionnelle et organisée selon des modèles généraux. Cette période a commencé avec la nomination d'Ole Ingstrup au poste de commissaire en 1988. Cet homme avait une vision d'une organisation beaucoup plus organisée et plus professionnelle, fondée sur un ensemble bien défini de valeurs et de principes, où les politiques seraient harmonisées avec les valeurs. Après avoir assumé les fonctions de commissaire pendant quatre années, il a exercé pendant les quatre ans suivants d'autres fonctions au sein de l'administration publique, puis il a repris le poste de commissaire en 1996. C'est un homme extrêmement exigeant, qui a des attentes très élevées en matière de rendement. Il n'a aucune patience pour les imbéciles, et il n'est pas de ceux qu'on peut manipuler ou influencer pour qu'ils changent d'avis ou dévient de leurs projets.

Sous sa direction, on a commencé à valoriser la recherche et à considérer les structures comme des outils qui doivent être efficaces plutôt que comme des règles auxquelles il faut se plier servilement. Sa conception des politiques est différente. Il s'est débarrassé de nombreuses politiques qui étaient en place depuis des années et qui étaient démodées, il a redéfini toutes nos orientations générales et les a beaucoup simplifiées. Il a apporté une attitude pragmatique et rigoureuse au Service, comme d'autres l'ont fait aussi (je parle surtout du commissaire parce qu'il est le dirigeant de l'organisation). Il accorde une très grande importance aux droits de la personne – c'est presque une obsession pour lui – non seulement dans le traitement des délinquants, mais aussi dans le traitement du personnel, et dans les relations entre les uns et les autres.

Le plus important à ses yeux, c'est le respect de la primauté du droit. Il souscrit de façon absolue au principe selon lequel l'organisation doit respecter la loi. Selon lui, si la loi est absurde et qu'on ne peut pas la respecter, il faut essayer de la changer. On ne peut pas décider arbitrairement quelles lois et quelles règles on va suivre.

Cette question a causé des problèmes à l'organisation; en effet, il arrive souvent que les organisations ne respectent pas autant la loi qu'elles le devraient. Elle a même touché les droits des délinquants et notre responsabilité de traiter les cas avec diligence. Il y a dans la loi des règles qui définissent le moment où nous devons examiner les dossiers des délinquants en vue d'une libération conditionnelle. Pourtant, nous avons souvent fait preuve de négligence en n'incitant pas les délinquants à demander la mise en liberté en temps opportun, comme le prévoit la loi, ou en ne leur assurant pas un accès suffisant aux services de santé et à la procédure de règlement des plaintes. Nous avons une procédure de règlement des griefs des délinquants que nombre d'entre nous trouvent ennuyeuse, mais il reste qu'elle est prescrite par la loi. Nous devons faire en sorte que les délinquants puissent avoir recours à cette procédure s'ils estiment avoir été lésés.

La situation n'est pas facile parce qu'il y aura toujours des délinquants qui abuseront du système. Des gens qui, simplement par plaisir, déposent une centaine de griefs par jour seulement pour occuper votre temps ainsi que des avocats de prisons qui s'appuient sur des causes frivoles et vous inondent de paperasse. C'est là que réside le problème : que faire dans ces cas ? Ce ne sont pas les plaintes occasionnelles d'un délinquant qui posent problème; c'est lorsqu'il y a abus, et pourtant la loi exige que nous agissions d'une certaine façon. Nous essayons de prévoir ce genre de cas maintenant.

Au Canada, nous n'avons jamais connu autant d'abus du système de justice qu'aux États-Unis. Cela est en partie dû au fait que nous avons accordé plus d'importance aux questions de droit de la personne, et en partie au fait que nous avions des mécanismes internes de règlement des griefs, alors que beaucoup de nos contemporains américains n'en avaient pas. Dans bien des cas, ils étaient incapables de régler les plaintes déposées par les délinquants. Pour beaucoup de plaintes que nous réglions à l'interne, il leur aurait fallu aller devant les tribunaux fédéraux. Au Texas, il y a probablement eu plus de contestations judiciaires que partout ailleurs; ce sont donc pratiquement les tribunaux fédéraux qui décidaient de la politique du service correctionnel du Texas.

Nous avons évité certaines des embûches; nous faisons bien l'objet de poursuites judiciaires à l'occasion mais, en comparaison, leur nombre est relativement petit et il s'agit habituellement de cas exceptionnels.

En plus de l'importance que nous accordons à la primauté du droit, nous avons maintenant une approche beaucoup plus scientifique dans les programmes. Nous regardons maintenant très sérieusement les résultats des recherches pour voir ce qui est efficace et ce qui ne l'est pas. Nous sommes méthodiques lorsque nous mettons des programmes en place.

Les choses ont aussi changé sur le plan de l'architecture : nous avons réfléchi à différents modèles d'hébergement pour les détenus. Cela m'a toujours ennuyé de me promener dans les longues rangées de blocs cellulaires de nos prisons traditionnelles du Canada et de l'Amérique du Nord en général, et de constater la stérilité, le gaspillage et l'oisiveté. Je suis persuadé que ces délinquants passent une grande partie de leur temps à se demander comment ils vont se procurer de la drogue ou comment ils commettront leur prochain crime. L'architecture est loin d'être une question frivole; au contraire, elle est très importante. Nous persistons à fignoler des modèles démodés mais, heureusement, nous avons fini par donner à nos établissements à sécurité minimale une architecture qui incite beaucoup plus les délinquants à changer et qui leur apprend à vivre de façon indépendante, et ce, à meilleur coût que ce ne serait possible dans les prisons traditionnelles. C'est là une idée qui a été lancée par le commissaire actuel, en 1988. L'établissement William Head, sur l'île de Vancouver, a été le premier à adopter un modèle d'unités résidentielles autonomes, ce qui était très différent des blocs cellulaires que nous avions toujours connus jusqu'alors. Par la suite, tous les établissements à sécurité minimale au Canada ont pratiquement adopté ce modèle. Celui-ci s'est révélé manifestement supérieur, que ce soit pour favoriser la sécurité ou pour apprendre aux délinquants à vivre de façon autonome. Il permet aussi de réduire le coût de l'hébergement et de faire économiser de l'argent aux contribuables.

J'espère qu'on adoptera aussi ce modèle pour les établissements à sécurité moyenne dans l'avenir. Je ne crois pas que l'on construira

beaucoup de prisons dans les 10 à 15 prochaines années, ni qu'il y aura une grande augmentation de la population carcérale. Je suis absolument convaincu que nous pourrons loger beaucoup plus de délinquants dans des établissements à sécurité minimale que par le passé. À mon avis, l'expansion se fera plutôt de ce côté, et peut-être dans le réaménagement de certains de nos établissements plus anciens. De toute évidence, cette solution fonctionne à William Head.

Nous aurons toujours besoin des prisons traditionnelles. Il y a encore dans le système des individus très dangereux, non maîtrisés, qui ont des troubles du comportement, qui ne sont pas faciles à gérer et qui représentent un réel danger pour la collectivité, un risque d'évasion et un risque de violence, où qu'ils soient. Heureusement, ce groupe est assez restreint – environ 20 % de la population carcérale. Sur la population de 1 700 délinquants de la région du Pacifique, il y en a environ 130 en sécurité maximale, à l'établissement Kent. Les autres qu'on pourrait classer dans ce groupe sont des délinquants logés au centre psychiatrique régional : des patients atteints de troubles mentaux ou de troubles graves de la personnalité ou du caractère. Ces délinquants représenteraient un risque considérable s'ils étaient dans la collectivité. Tous les autres délinquants se situent quelque part entre les deux extrêmes.

Chapitre deux

Ma carrière de directeur de pénitencier

Je suis né et j'ai grandi à Abbotsford, en Colombie-Britannique. Après mes études à l'école secondaire d'Abbotsford, j'ai fréquenté pendant deux ans le Briercrest Bible College, en Saskatchewan, où j'ai rencontré ma future femme (originaire de Minneapolis). Je suis retourné en Colombie-Britannique pour aller à l'Université Simon Fraser, où j'ai obtenu un baccalauréat spécialisé en littérature anglaise en 1969.

Trois choix s'offraient alors à moi. J'avais été accepté dans plusieurs programmes d'études de deuxième cycle en anglais. J'étais aussi accepté à la faculté de droit et à l'école de service social de l'Université de la Colombie-Britannique. Je ne suis pas encore certain des raisons qui ont motivé mon choix, mais j'ai décidé d'étudier en service social et j'ai obtenu ma maîtrise en 1971.

Je connaissais déjà un peu le système correctionnel pour avoir travaillé durant deux étés pour les systèmes provincial et fédéral. Cependant, en vertu des conditions de la bourse qui m'avait été accordée pour mes études de maîtrise, je devais aller travailler quelque temps dans les Territoires du Nord-Ouest après l'obtention de mon diplôme. J'ai donc passé les deux années suivantes comme coordonnateur de travail social dans la région de la vallée du MacKenzie; je demeurais dans le petit village de Fort Simpson. J'avais la responsabilité du sud de la vallée du MacKenzie, de la frontière de la Colombie-Britannique jusqu'à Norman Wells, et de toutes les collectivités situées le long du fleuve. Ce travail était intéressant et s'est avéré une expérience d'apprentissage enrichissante parce que je travaillais surtout avec des Autochtones. Je ne savais rien du patrimoine des Premières nations. J'ai appris beaucoup de quelques personnes âgées et des Aînés et j'ai acquis des

connaissances de base sur la culture et la spiritualité autochtones. Si je n'avais pas travaillé à cet endroit, je ne crois pas que j'aurais jamais eu l'occasion d'en apprendre autant.

En 1973, lorsque le Service canadien des pénitenciers a ouvert le centre psychiatrique régional dans ma ville natale d'Abbotsford, on m'a proposé d'aller y travailler comme travailleur social et d'établir le programme. J'ai accepté, et j'y suis resté pendant huit ou neuf mois avant d'aller au Service national de libération conditionnelle, qui était un organisme distinct relevant de la Commission nationale des libérations conditionnelles. Après avoir participé à un concours, j'ai obtenu le poste de directeur adjoint à la Socialisation – responsable des opérations correctionnelles – à l'établissement Matsqui, où j'ai passé environ quatre ans.

Collaboration à la création du Service correctionnel du Canada

En 1977, j'ai eu la chance de faire partie d'un groupe de travail qu'on avait formé pour fusionner le Service national de libération conditionnelle et le Service des pénitenciers et créer ainsi un seul organisme pour les services correctionnels fédéraux canadiens – un changement majeur. J'ai passé l'année qui a suivi à travailler à ce projet. C'était une initiative organisationnelle longue et complexe parce qu'il fallait aussi changer toutes les lois qui nous régissaient. Auparavant, nous étions régis par deux lois, la *Loi sur les pénitenciers* et la *Loi sur la libération conditionnelle*; elles ont été combinées en une seule, la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*. Ma participation à ce groupe de travail s'est révélée une expérience formidable; j'ai contribué de façon importante à diverses tâches, de l'élaboration des politiques jusqu'aux études organisationnelles. Bien que, pour les personnes touchées, ce genre d'initiative ne soit pas toujours facile, cette collaboration avec mes collègues m'a appris beaucoup sur le comportement humain dans l'organisation.

Je suis demeuré à l'administration régionale, à Abbotsford, pendant près de dix ans, et j'y ai occupé divers postes de gestion. J'ai assumé la responsabilité de plusieurs initiatives durant cette

période; j'ai notamment été chargé de projet lors de la fermeture du pénitencier de la Colombie-Britannique et de l'ouverture de l'établissement Kent. C'était un projet complexe parce que nous devions déplacer le personnel et les détenus d'une manière coordonnée et organisée – il ne s'agissait pas d'un simple déplacement d'un endroit à un autre. Nous devions nous assurer que le personnel de l'établissement de destination avait la formation nécessaire et était prêt à assumer ses fonctions, tout en maintenant l'autre établissement ouvert. Je travaillais à planifier la fermeture du pénitencier qui, pour nombre d'entre nous, symbolisait de mauvais services correctionnels. Il y avait là des employés qui le considéraient comme une partie importante de leur vie, et je suis certain qu'ils jugeraient cette critique sévère, mais la plupart de ceux qui travaillaient dans le domaine trouvaient que ce pénitencier n'avait plus sa place dans la société contemporaine.

Je suis retourné à l'établissement Matsqui en 1987 en qualité de sous-directeur, et j'y suis resté jusqu'en 1994 environ. J'ai occupé pendant six mois le poste de directeur intérimaire de l'établissement William Head et, en 1994, je suis allé à l'établissement Ferndale où j'ai assumé les fonctions de directeur. C'était un poste intéressant pour moi parce que l'établissement était encore en développement, et j'ai eu la chance d'appliquer des connaissances que j'avais acquises au cours des années dans divers domaines : depuis l'architecture et les politiques jusqu'à la planification des programmes et la réinsertion sociale. Nous n'avons pas souvent, dans la vie, la chance de concevoir un modèle et de le mettre en pratique. J'ai eu cette chance.

Au cours de la dernière année, j'ai aussi assumé la responsabilité de l'établissement Elbow Lake, un autre pénitencier à sécurité minimale. Notre objectif était d'intégrer les deux établissements à sécurité minimale afin que la gestion soit plus efficace, et d'amorcer un projet pour faire d'Elbow Lake un pénitencier adapté pour les délinquants autochtones. Les programmes et les opérations seront fondés sur la culture et la spiritualité autochtones. Nous espérons pouvoir convertir ce pénitencier en un établissement complètement autochtone durant l'année en cours. Le projet est bien amorcé et nous devrions

atteindre nos buts. J'espère que les travaux se poursuivront. Nous devrions ainsi disposer d'un bon modèle de ce que nous pouvons faire pour nous adapter à la culture des délinquants.

Cheminement de carrière : entrepreneur, enquêteur, règles de conduite

Au cours de ma carrière, j'ai eu plusieurs bonnes occasions en tant que gestionnaire dans la fonction publique. J'ai pu suivre un programme de formation des cadres à l'Université Queen's en 1991, ce qui s'est avéré une expérience utile parce que les autres participants provenaient surtout du secteur privé. J'ai beaucoup appris. Cette expérience m'a aidé à faire preuve d'un plus grand esprit d'initiative dans mon travail, tout particulièrement dans les opérations de CORCAN (un organisme de service spécial du Service correctionnel qui donne de l'emploi et de la formation aux délinquants). Elle m'a aussi éclairé sur la façon dont nous pourrions faire un usage beaucoup plus efficace du volet commercial du Service, et j'ai pu appliquer ces connaissances lors de la réorientation de l'établissement Ferndale.

J'ai également été le premier à occuper les fonctions d'enquêteur en matière de harcèlement dans la région du Pacifique. Lorsque le gouvernement a instauré sa politique sur le harcèlement, il voulait créer un milieu de travail plus respectueux et réduire les problèmes relatifs au harcèlement en général et au harcèlement sexuel en particulier. La notion de harcèlement est très large. Il peut s'agir d'un patron qui harcèle un employé et qui abuse de son autorité. Il peut s'agir de harcèlement sexuel, bien que ce genre d'incident se produise de moins en moins souvent. En général, il s'agit plutôt de comportements inappropriés entre deux collègues. J'ai acquis quelques années d'expérience dans ce poste, qui n'avait rien à voir avec mon travail dans le secteur correctionnel.

J'ai également travaillé avec un petit groupe de sept ou huit personnes à la rédaction d'un code de conduite pour le Service correctionnel du Canada au début des années 1990. Nous avons mis par écrit nos attentes à l'égard du travail de nos employés, et nous les avons groupées dans un code de discipline qui allait nous

permettre d'exercer un contrôle sur la conduite professionnelle de notre personnel. Nous avons appelé le document *Règles de conduite professionnelle*. C'était un document important qui a permis à l'organisation de devenir beaucoup plus professionnelle et responsable. Les règles et le code ont été adoptés en 1993, et ils sont encore en vigueur aujourd'hui.

Recherche et début de l'informatisation

J'estime avoir un peu contribué à la promotion de la recherche au sein du Service correctionnel du Canada. Le Service n'avait jamais véritablement eu de capacité de recherche et n'encourageait pas ce genre de travaux. Dans la région du Pacifique, j'ai hérité d'un vestige des premiers temps de l'établissement Matsqui; lorsque l'établissement est devenu un pénitencier à sécurité moyenne et a fermé ses installations de traitement pour héroïnomanes, il est resté un groupe d'employés. Ce groupe m'a été confié, et je me suis efforcé de poursuivre la recherche, même si cet élément ne faisait pas partie intégrante de l'organisation. La recherche sur le traitement des héroïnomanes n'était pas bien reçue. Mais nous croyions qu'il était important d'examiner sérieusement les connaissances qui nous venaient des universités et d'ailleurs, et d'essayer de les appliquer à notre travail.

J'ai donc maintenu une unité de recherche pendant quelques années, et j'ai élaboré la première politique de recherche, qui prévoyait notamment comment les projets pouvaient être proposés et gérés, en particulier par des étudiants. Jusqu'alors, il n'y avait pas eu de procédure pour les étudiants de deuxième ou troisième cycle souhaitant faire une thèse sur le Service, par exemple. Nous avons dû élaborer un code de déontologie et d'autres lignes directrices sur la recherche. Celle-ci a fini par prendre la place qui lui revenait au Service, mais seulement récemment. Nous avons eu un commissaire qui s'opposait à ce que la recherche fasse partie des services correctionnels; il n'a pas été en poste très longtemps et son passage n'a pas été très remarqué. Heureusement, nous sommes revenus sur la bonne voie. Nous avons maintenant au Canada l'une des meilleures capacités de recherche au monde parmi les

organismes correctionnels. C'est d'abord Frank Porporino qui a pris la direction du groupe de recherche, puis Larry Motiuk, un chercheur très compétent. Ils ont constitué une équipe hautement qualifiée, et leur revue *Forum – recherche sur l'actualité correctionnelle* est très respectée. Je crois que cette revue a eu des répercussions énormes sur les services correctionnels partout au monde.

J'ai aussi pu apporter une contribution en encourageant les étudiants. J'ai toujours essayé d'aider à trouver des emplois d'été aux étudiants dans le domaine des programmes, ou des stages pratiques qui leur feraient connaître le milieu correctionnel. Au cours des années, j'ai vu certains de ces étudiants devenir des professionnels très compétents dans leur domaine; certains sont aujourd'hui administrateurs dans leur organisation, et d'autres sont professeurs. Je pense à des gens comme Steve Hart de l'Université Simon Fraser, un spécialiste très respecté de la psychologie médico-légale qui a fait ses premières armes dans le secteur correctionnel en y travaillant comme étudiant diplômé.

Je crois que j'ai hérité du premier ordinateur qui est entré au Service correctionnel du Canada. C'était dans l'unité de la recherche et, évidemment, il s'agissait d'un appareil archaïque – l'une de ces antiquités à cartes. Mais il y avait plusieurs personnes dans l'unité de la recherche qui, pour l'époque, connaissaient assez bien l'informatique et qui faisaient la promotion de l'informatisation. J'ai peut-être été le premier fonctionnaire fédéral à avoir un ordinateur dans son bureau. Je ne pourrais pas le jurer, mais ce que je sais, c'est qu'il était illégal de posséder des ordinateurs parce qu'à cette époque, on pensait que tout ordinateur était comme ces grosses machines Univac. Les règlements du Conseil du Trésor ne permettaient pas l'achat d'ordinateurs; nous devions donc trouver toutes sortes de moyens innovateurs pour acheter les premières machines de traitement de texte pour notre personnel de soutien.

En achetant des ordinateurs pour l'administration régionale, ici en Colombie-Britannique, nous avions deux ou trois ans d'avance sur les autres. En fait, la presque totalité de notre bureau a été informatisée bien avant que le reste du pays commence même à songer à cette possibilité. Nous avons préparé notre région à

l'inévitable : la domination totale – la tyrannie presque – de l'informatisation et l'influence de la haute technologie sur toutes nos activités.

Création d'un processus d'évaluation initiale

J'ai aussi contribué de façon considérable à la création du centre d'évaluation initiale à l'établissement Matsqui. Selon mon expérience auprès des nouveaux détenus qui étaient admis dans le système, le processus d'admission n'était pas très rigoureux – les évaluations que nous faisions étaient aléatoires. Ce n'est pas que nous ne faisions pas de bonnes évaluations, mais il n'y avait aucune norme. Il n'y avait pas non plus de normes pour la collecte des renseignements pertinents : commentaires du juge, rapports de police, antécédents criminels, dossiers personnels, antécédents sociaux et profil criminel.

Nous faisions des évaluations avant de posséder tous les renseignements pertinents, et nous découvrions après coup des renseignements qui transformaient notre façon de voir les choses. Exemple classique : un délinquant condamné pour introduction par effraction. Nous le traitions comme un cambrioleur ordinaire, avant de découvrir qu'il avait déjà commis des agressions sexuelles. Nous comprenions alors que son infraction n'était pas seulement liée au vol, mais peut-être à des actes beaucoup plus graves impliquant des fantasmes sexuels. Nous avons eu plusieurs cas de ce genre, et nous nous sommes rendu compte que nous devions être plus prudents dans la façon de recueillir l'information.

Vers 1989, à Matsqui, nous avons formé une équipe pour concevoir un processus d'évaluation initiale qui permettrait de traiter tous les délinquants exactement de la même façon, avec le même genre d'évaluation du profil psychologique et criminel et des antécédents sociaux. Le plus important était de nous assurer que les documents que nous recueillions étaient complets, et que nous les recevions en temps opportun. Le centre d'évaluation initiale déterminait où un délinquant serait placé, quels genres de programmes il suivrait, et quel genre de plan de traitement correctionnel (comme nous l'appelions alors) serait appliqué dans son cas. Nous

avons fait tout cela sans argent ou ressources additionnels. J'ai simplement persuadé le personnel que ce serait une bonne chose, et nous avons réorganisé nos priorités et amorcé le projet. C'était là une bonne occasion de donner le coup d'envoi à un service qui a démontré sa valeur et qui a permis d'améliorer la qualité de notre travail correctionnel.

Aujourd'hui, le processus est beaucoup plus raffiné. Nous avons plus de ressources financières et nous sommes mieux organisés, et nous avons dans la région un centre d'évaluation initiale compétent et bien organisé. Je pense qu'il en est maintenant de même dans presque toutes les régions du pays. Au départ, le processus durait 12 semaines, mais on l'a ramené à huit semaines, en partie en raison de l'informatisation et de la réception beaucoup plus rapide des documents nécessaires. Chaque délinquant qui est condamné passe par le centre d'évaluation de l'établissement Matsqui. Pendant cette période de huit semaines, le délinquant est détenu dans une unité d'attente jusqu'à ce que l'évaluation soit terminée et qu'il soit envoyé à l'établissement qui lui convient le mieux.

La documentation des dossiers est aujourd'hui très élaborée, et les outils d'évaluation du risque que nous appliquons maintenant sont également perfectionnés. Nous prenons en compte plusieurs facteurs pour mesurer le potentiel de violence du délinquant, son potentiel de risque, son mode de pensée, son niveau de toxicomanie, tout cela pour déterminer les genres d'initiatives qui lui conviennent le mieux. Il y a certaines choses que nous pouvons faire maintenant, et que nous n'avions pas la capacité de faire auparavant. C'est en partie grâce à nos recherches, qui nous fournissent une quantité énorme d'information sur la façon d'améliorer nos façons de faire. Et nous avons mis au point des outils. Nous nous servons de ce qu'on appellerait dans le domaine des assurances des outils actuariels d'évaluation du risque. Ils nous permettent d'obtenir des indices précis du risque de violence que représente le délinquant et du risque qu'il récidive dans certains domaines, ou qui mesurent le degré de déviance sexuelle. Nous évaluons aussi les antécédents sociaux du délinquant, qu'il s'agisse des antécédents familiaux ou de l'ethnie, des études, des emplois occupés (le cas échéant) et des antécédents de toxicomanie. Nous

préparons aussi un profil criminel, qui détermine les schèmes de comportements criminels particuliers au délinquant.

En somme, je crois que j'aime prendre des risques. Bien que je sois quelqu'un de très conservateur, j'ai essayé de tirer parti de la recherche et de prendre des décisions prudentes. J'aime aller de l'avant, et mes collègues m'ont toujours soutenu.

Chapitre trois

Nouvelles tendances dans les services correctionnels

Plusieurs tendances importantes se sont dessinées au cours des 30 dernières années dans les domaines de la justice pénale et des services correctionnels, des tendances qui ont eu et continueront d'avoir des répercussions sur notre travail. La première est liée à l'organisation. Dans la fonction publique d'aujourd'hui, la théorie des organisations et tous les principes qui s'y rattachent font l'objet de nombreuses études, car la plupart des organisations essaient de devenir plus compétitives et plus efficaces, et d'améliorer leur situation de toutes les façons possibles. Mais c'est un phénomène relativement nouveau. En effet, du début du siècle jusqu'à la fin des années 1950, les organisations étaient relativement stables. Elles s'appuyaient sur des modèles hiérarchiques dans lesquels la structure du pouvoir et de l'autorité étant bien définie, et les buts de l'organisation – qu'elle soit privée ou publique – étaient simples.

Machines à écrire et cols blancs

À partir des années 1950, un certain nombre de choses ont changé. L'un des facteurs les plus importants a probablement été l'utilisation répandue de la machine à écrire, qui a eu des répercussions considérables sur la structure de l'organisation du travail. Cela peut sembler bête, mais cela a changé notre façon de recueillir l'information et de rapporter les données, et a donné naissance à la période des formulaires; jusqu'alors, nous consignions nos activités dans des journaux. Nous avons alors pu normaliser nos méthodes de travail, de façon systématique. En plus d'être une bénédiction pour les fabricants de papier, cette évolution a eu une incidence sur la structure des organisations.

Une autre particularité de cette période est la modification de la composition de la main-d'œuvre. Après avoir commencé à normaliser le travail, nous avons eu un très grand nombre d'employés relativement peu rémunérés pour faire le travail de bureau, ce qui constituait un changement énorme dans la culture organisationnelle. Ce changement a largement favorisé l'arrivée des femmes sur le marché du travail. C'était un changement subtil, qui a modifié la dynamique du travail, ainsi que la taille de l'effectif qui n'était pas associé à la production. Auparavant, les travailleurs produisaient des choses ou réalisaient des activités liées aux buts et aux rôles de l'organisation. Aujourd'hui, nous créons de grandes bureaucraties dotées de cols blancs pour gérer la production. Les choses en sont arrivées au point critique lorsque l'informatisation et la technologie ont commencé à s'installer, en particulier dans les années 1950.

Pour la première fois, on a considéré l'étude des organisations comme un domaine important, particulièrement dans les écoles de commerce et de sciences sociales (celles-ci prenant de plus en plus d'essor). Comment l'homme s'organise, comment les entreprises fonctionnent, la nature et l'efficacité des organisations, toutes ces questions ont suscité un très grand intérêt. Certains des premiers chercheurs, comme Warren Bennis et Peter Drucker, ont ouvert la voie – et continuent de tracer la voie encore aujourd'hui – en analysant la structure des organisations humaines, en particulier l'organisation des bureaucraties privées et publiques.

De l'autorité au pouvoir

Le secteur correctionnel a pris part au premier changement dynamique, bien que – probablement en raison de la nature de notre travail – nous ayons été beaucoup plus lents à prendre le virage que les autres secteurs de la société. Dans les années 1970 et 1980, nous avons comblé notre retard et maintenant, le système de justice pénale participe véritablement au processus. Notre comportement et nos méthodes de travail ont changé considérablement.

Par conséquent, les organisations sont passées d'un modèle de l'autorité à un modèle du pouvoir. Par « modèle de l'autorité »,

j'entends que l'organisation définit qui a le contrôle et qui a l'autorité de faire telle chose. Les gens agissaient dans les limites de cette autorité en faisant peu de cas des répercussions de leurs décisions ou de l'influence qu'elles auraient. Mais à mesure que les organisations devenaient beaucoup plus complexes, le modèle de l'autorité perdait de son efficacité et nous sommes passés à un modèle du pouvoir. J'entends par « pouvoir » la capacité d'influencer. On ne croit plus guère, pour la gestion des organisations, à la valeur de l'autorité comme façon de changer, d'organiser, de modifier et d'influencer les comportements pour favoriser la réalisation des objectifs organisationnels. Ce qu'on vise aujourd'hui, c'est la crédibilité et la responsabilité qui permettent d'influencer le changement dans l'organisation.

L'une des conséquences de tout cela est l'intérêt que l'on porte actuellement à toute la question du leadership. Cette question occupe une place très importante dans la formation donnée par les écoles de commerce et elle est abordée dans les programmes de la plupart des écoles de gestion et des écoles professionnelles. Le leadership, c'est la capacité de diriger en usant d'influence plutôt que d'autorité. Le système de justice pénale a eu de la difficulté à changer ses modes de gestion et de leadership parce que le modèle de l'autorité était fortement implanté dans le système.

Conciliation d'intérêts opposés

Un deuxième changement a nécessité de concilier des intérêts opposés, de cesser de viser un seul objectif pour gérer un ensemble complexe d'intérêts, souvent opposés, d'essayer d'en arriver à un équilibre et de résoudre les conflits. Nos organisations étant de plus en plus complexes, elles n'avaient plus seulement un simple objectif à atteindre, comme fabriquer des rasoirs électriques ou incarcérer des délinquants.

Dans les anciens modèles reposant sur la structure de l'autorité, les conflits étaient habituellement générés par les personnes qui s'opposaient à l'autorité, pour quelque raison que ce soit. Il fallait imposer toutes sortes de mesures disciplinaires pour que les gens obéissent à l'autorité. Aujourd'hui, pour gérer les conflits, il faut

réunir les gens de façon qu'ils puissent discuter, se mettre d'accord et en arriver à un terrain d'entente. Évidemment, cela exige de la part des gestionnaires des compétences complètement différentes. Il a souvent été difficile pour les gestionnaires qui avaient reçu leur formation dans les années 1930 et 1940 de s'adapter aux nouveaux modèles. C'est là une tendance importante, et qui s'impose avec une rapidité fulgurante. Les jeunes qui entrent sur le marché du travail n'apprécient pas l'autorité. Ils ont été formés ainsi; le système scolaire a modelé leur façon de penser pour qu'ils puissent s'adapter à la société moderne et postmoderne. Pour être crédibles, les gestionnaires doivent démontrer qu'ils sont capables de gérer des intérêts opposés.

De la pensée tactique à la stratégie

Un troisième changement est le passage de la pensée tactique à la stratégie. Dans certaines organisations, les gestionnaires s'intéressent davantage aux solutions tactiques : « Comment améliorer mon produit et la prestation de mes services ? Comment améliorer le fonctionnement de l'organisation, de façon très précise ? » Dans les organisations complexes où se retrouvent des intérêts opposés, on prend plutôt une orientation stratégique : on essaie de penser à des stratégies, de prévoir l'avenir, de regarder l'environnement économique et démographique pour voir comment on devrait agir et définir les grands principes de nos organisations. Il est difficile de s'appuyer sur des pensées tactiques parce que les hypothèses sous-jacentes auront changé quelques mois, ou même quelques semaines, plus tard, et les tactiques que nous croyions si pertinentes ne le seront plus.

Des processus à la productivité

Un quatrième changement est la transition de plus en plus marquée de la fixation sur les processus à la pensée axée sur la productivité et les résultats. Dans le passé, les organisations s'assuraient que les choses allaient rondement et suivant un ordre prévu et que les processus étaient bien en place. Avec de bons processus,

l'organisation pouvait continuer éternellement sur sa lancée. Les choses ont bien changé. Chaque organisation doit avoir une productivité élevée, veiller à livrer la marchandise à temps, se mettre en valeur sur le marché et se présenter sous un jour positif. Une seule erreur de stratégie pourrait mener à la ruine.

De la stabilité au changement

Autre changement : les organisations préconisaient auparavant l'équilibre et la stabilité; aujourd'hui, elles favorisent le changement. Cette vision du monde est extrêmement différente, et elle change notre façon de nous structurer, d'établir nos buts, d'organiser et de gérer, et de collaborer avec les syndicats. La gestion du changement est encore l'un des aspects les plus difficiles du travail dans les grandes organisations, en raison des nombreuses variables qui existent dans un environnement multimédia, de haute technologie et de changements rapides, dans lequel le public se fait exigeant.

Culture organisationnelle

Autre changement qui a pris de l'importance : l'adoption d'attitudes, de valeurs et de cultures organisationnelles. Les gens qui travaillent dans une organisation n'ont pas nécessairement à cœur les valeurs et les objectifs de cette organisation. La formation et l'orientation sont souvent plus axées sur le renforcement de la culture de l'organisation que sur l'enseignement de compétences particulières. Les exigences changent et ne présentent pas toujours un avantage à long terme. Aujourd'hui, toute bonne organisation a un énoncé de mission très clair, des principes et des valeurs, et la direction espère qu'ils guideront les membres du personnel et qu'elle n'aura pas à se fier à la hiérarchie pour les faire appliquer.

Certains éléments de l'organisation traditionnelle ne sont plus efficaces. Beaucoup de nos pratiques traditionnelles de gestion du personnel, de dotation et de rémunération doivent être révisées, parce que nos modèles ont été conçus dans les années 1950 pour une organisation qui était alors fort différente. Dans un monde qui

évolue à un rythme très rapide, nos méthodes d'embauche et de dotation sont devenues dépassées, en particulier dans une bureaucratie gouvernementale qui souscrit à de solides principes de mérite et qui veut s'assurer que l'équité et les droits des travailleurs sont bien protégés.

Nous constatons toujours les aspects désuets de notre organisation quand nous avons affaire à des environnements qui sont différents. C'est ce que nous avons vu récemment lorsqu'il a fallu négocier les conventions collectives avec les syndicats de nos employés. Les négociations ne sont pas faciles lorsque les parties ont des valeurs opposées. Prenons un exemple dans le secteur correctionnel : nous ne pouvons pas toujours faire un travail de correction efficace pendant les heures normales de travail. Il se peut que les programmes soient plus efficaces s'ils sont donnés hors des heures de travail ou le soir, ce qui permet aux délinquants de faire les tâches qui leur sont attribuées durant la journée, comme tous les autres. Dans leur désir de protéger les employés et leur vie professionnelle, cependant, les syndicats se préoccupent des conditions de travail. De toute évidence, ils ne sont pas enchantés que les employés doivent travailler à des heures insolites, et que leur vie familiale et sociale soit perturbée par les exigences du milieu de travail. C'est là leur principale préoccupation, et elle est bien légitime.

De nombreuses études ont été faites sur les conséquences pour les employés du système de quarts de travail et du stress au travail, et sur l'importance de créer un milieu de travail suscitant moins d'anxiété. Il est évident que les associations d'employés comme les syndicats ont tout lieu de vouloir s'assurer que les droits des travailleurs sont respectés. Des conflits surviennent toutefois très rapidement. Il s'agit peut-être là d'un exemple simple, mais il montre bien à quel point il est difficile de s'adapter à une nouvelle économie et à un nouveau monde organisationnel, et d'essayer de garder l'équilibre entre toutes ces choses. J'ai le sentiment qu'il y aura d'autres conflits, ainsi que des discussions et des controverses sur la façon d'équilibrer les intérêts opposés, soit la prestation efficace des programmes et la protection des droits et des conditions de travail des employés.

Restructuration

Une autre tendance qui a vu le jour est la restructuration des organisations. Elle a commencé à la fin des années 1980 et au début des années 1990 dans le secteur privé, et a atteint le secteur public beaucoup plus tard – soit, fait intéressant, à peu près au moment où le secteur privé l'a abandonnée. La restructuration est arrivée à une période où il était évident que les anciennes structures organisationnelles n'étaient tout simplement plus efficaces et que les entreprises devraient chercher de nouvelles façons de faire.

L'objectif de la restructuration est d'examiner le travail et de le concevoir selon des modèles différents et de façons différentes. La description de poste classique était de peu de valeur parce qu'aussitôt rédigée, elle était par définition désuète le jour suivant. Il devenait difficile de décrire de façon traditionnelle les tâches et les fonctions que nous aurions pu avoir dans des bureaucraties stables. Il fallait s'attacher davantage à décrire les compétences et les connaissances que nous exigeons des candidats. L'utilisation qu'ils doivent faire de leurs compétences peut varier avec le temps. Bien que nous devions encore avoir recours à des descriptions de travail pour déterminer le niveau de rémunération et la valeur d'un poste, ces descriptions restent problématiques parce que les chances qu'une personne exécute encore, un an plus tard, les tâches décrites dans la description de travail sont minces. C'est ce que j'appelle la tyrannie de la description de travail, qui signifie qu'on est obligé d'accomplir le travail d'une façon déterminée et qu'on ne peut pas faire preuve de souplesse et s'adapter aux forces de changement. C'est là un des exemples des difficultés auxquelles on se heurte dans un contexte organisationnel en évolution.

Le terme « restructuration » est tombé en défaveur parce qu'on l'associait à la notion de réduction des effectifs. Bien qu'au départ, elle n'ait jamais été envisagée comme un moyen d'éliminer des emplois, on l'a rapidement considérée ainsi. Pour de nombreux cadres intermédiaires, en particulier, elle est devenue un moyen de congédier des employés. La restructuration a causé bien des préoccupations dans certaines grandes organisations; des travailleurs ont perdu leur emploi ou ont dû prendre une retraite

anticipée. Dans de nombreux cas, elle a conduit des organisations à la destruction, parce qu'en faisant ce qu'elles croyaient être une bonne chose, en s'orientant beaucoup vers les résultats et en voulant rendre leurs structures plus efficaces, ces organisations ont perdu une partie de leur mémoire institutionnelle. Des études de cas présentées dans le *Harvard Business Review* et d'autres revues montrent comment des entreprises se sont fait un tort énorme en recourant à la restructuration et comment elles ont perdu des éléments de l'organisation dont elles n'appréciaient pas toute la valeur à ce moment.

L'une des questions les plus intéressantes actuellement est le leadership, et la façon dont on amène une organisation à s'autoanalyser et à se servir des talents qu'elle a à sa disposition pour s'adapter et se remanier continuellement, sans nécessairement menacer le moyen de subsistance de ses employés.

Nouvelle vision des services correctionnels : le modèle des unités résidentielles

Nous devons avoir une nouvelle vision des services correctionnels parce que nous sommes effectivement un service offert à la collectivité. Nous devons nous intégrer à un éventail d'organismes communautaires qui s'occupent de la sécurité du public et du contrôle social. Nous avons affaire aux pires cas, aux cas les plus difficiles de la société, mais nous pouvons malgré tout faire des interventions efficaces et offrir des services correctionnels judicieux avec la collaboration de la collectivité. Nous devrions considérer comme prioritaires le maintien des contacts et la création de liens solides avec la collectivité dans tout ce que nous entreprenons – notamment nos relations avec le monde des affaires, que j'ai trouvées extrêmement utiles pour mettre en place nos programmes d'ateliers industriels – et travailler avec le secteur privé. Celui-ci nous transmet des connaissances à propos du milieu des affaires et nous enseigne des choses pour lesquelles, en tant que bureaucrates, nous ne sommes pas doués. En retour, nous lui transmettons des connaissances sur le comportement et sur certaines questions liées au contrôle social. Les gens pensent

souvent que, en quelque sorte, nous fabriquons des criminels et les mettons en liberté au sein d'une population qui ne se méfie pas. Mais il n'en est rien.

À la fin des années 1960, certaines choses ont occasionné des changements dans l'organisation. Il s'agissait en partie des questions organisationnelles dont j'ai déjà parlé. Nous n'étions plus seulement un élément punitif du gouvernement du Canada, solitaire et isolé. Nous étions maintenant un vrai ministère, qui devait répondre aux attentes de la population et rendre plus de comptes qu'auparavant. Les premiers dirigeants qui ont été embauchés à cette époque étaient des visionnaires; il leur a fallu se demander comment apporter à l'organisation les changements qui étaient inévitables, mais qui nécessitaient aussi une planification rigoureuse. Leur premier effort a été de se pencher sur l'ancien modèle sécurité-garde qui constituait le fondement du système correctionnel, et de mettre en place plus de programmes axés sur l'aspect correctionnel de notre travail.

La réalisation la plus marquante de cette période d'innovation a été l'introduction du modèle des unités résidentielles dans le système fédéral. Des variantes de ce modèle ont été introduites dans les organismes correctionnels provinciaux. Avec le modèle des unités résidentielles, on voulait amener les employés possédant des compétences étendues à travailler avec les détenus en plus d'accomplir leurs tâches régulières de garde. Les employés étaient là pour aider les délinquants à changer. Le seul problème à l'époque est qu'il n'y avait pas de ressources pour les programmes qui existaient. Nous étions encore à l'époque des théories, des idées, des rêves et des desseins extravagants énoncés par des gens qui croyaient détenir les solutions. Nous étions trop tolérants et nous avons permis la mise en œuvre de certaines initiatives sans vraiment connaître les conséquences qu'elles pourraient avoir. Nous n'avions pas les capacités nécessaires dans le domaine de la recherche. Et en même temps, le modèle des unités résidentielles était transitoire parce que nous conservions le modèle de la sécurité.

C'était une organisation à deux volets. D'une part, nous voulions assurer un niveau élevé de sécurité et de contrôle pour que

les délinquants ne puissent s'évader ni s'engager dans des activités illicites pendant leur incarcération. D'autre part, nous essayions de travailler de façon plus efficace avec les délinquants et de nous préoccuper moins de l'aspect de la sécurité. C'était donc un modèle un peu lourd, même si les intentions qui avaient guidé son adoption étaient très bonnes; il nous a amenés à penser de façon différente et a attiré des employés différents. Cependant, il a présenté des difficultés dès le début. Au cours des six ou sept ans durant lesquels il a été opérationnel, il a contribué quelque peu à changer l'image de l'organisation. Mais il n'a pas réussi à intégrer les deux aspects du système correctionnel comme il aurait dû le faire.

Modèle de la gestion par unité

On a ensuite adopté le modèle de la gestion par unité afin d'en arriver à cette intégration. Ce modèle est encore utilisé aujourd'hui, même s'il a subi divers changements depuis. Il a permis de reconfigurer toute l'organisation de sorte que nous ayons tous – les intervenants, les agents de libération conditionnelle, les travailleurs des services de santé – des responsabilités et des buts communs. Il a aussi permis de décomposer l'organisation en petites équipes de travail.

Le changement s'est fait sous la direction du commissaire Don Yeomans. Celui-ci a été le premier à reconnaître que le changement devait se répercuter sur l'ensemble de l'organisation. Nous avions encore certains problèmes; par exemple, nous libérions des délinquants qui présentaient encore un risque pour la collectivité, et il y avait aussi des problèmes sur le plan de la gestion des établissements. Il était évident que nous avions besoin d'une approche beaucoup plus intégrée.

Nous avions appris que les grosses structures monolithiques sont loin d'être idéales. Nous sommes nettement plus efficaces lorsque nous pouvons déléguer le plus de responsabilités et de pouvoirs possible au niveau le plus bas de l'organisation. C'était un pas dans la bonne direction : essayer de former des équipes de travail plus petites qui avaient un domaine de responsabilité bien défini transcendant les domaines de spécialisation de sorte qu'il ne

s'agissait pas d'un seul groupe d'employés. Nos équipes de gestion des cas et d'unité étaient composées de personnes représentant une variété de spécialités.

Comme tout le reste, c'est un travail en cours. Nous avons adopté le modèle de la gestion par unité il y a maintenant près de 15 ans, et il commence à être différent de ce qu'il était au tout début. C'est là la nature du travail. Ce modèle nous a permis de nous structurer en petites équipes de travail plus efficaces et d'améliorer le concept du travail en équipe. Il reste beaucoup à faire. Nous discutons actuellement de la division des responsabilités. À l'heure actuelle, divers projets sont en cours; on examine les processus et procédures utilisés dans ce modèle afin de le rendre plus efficace et mieux adapté aux attentes de la population, du gouvernement et de l'organisation elle-même. C'est un modèle qui fonctionne bien.

L'organisation postmoderne

Un autre changement organisationnel est lié au processus relativement récent de restructuration. Il y a trois ou quatre ans, nous avons commencé à regarder très sérieusement ce que nous faisions, et nous nous sommes demandé s'il y aurait de meilleures façons de procéder. Les services traditionnels que nous avions conçus pour l'accomplissement de certaines fonctions étaient-elles encore efficaces ? De qui relevaient-ils ? Devrait-on centraliser certaines fonctions et en décentraliser d'autres ? Cet examen portait surtout sur des fonctions communes. Par exemple, une organisation comme la nôtre a des bureaux régionaux, gérés par un groupe. En qualité de gestionnaires de ces groupes régionaux, peut-on faire quelque chose pour repenser nos façons d'effectuer notre travail ? Les services d'alimentation régionaux et la technologie de l'organisation doivent-ils être gérés par un organisme central, par l'intermédiaire d'équipes de travail, ou chaque région devrait-elle plutôt avoir son petit empire personnel ?

Nous avons entrepris plusieurs initiatives pour essayer de devenir plus efficaces dans la gestion de nos activités. Certaines ont connu du succès, d'autres ont échoué. Certaines de nos initiatives

de restructuration n'ont rien donné; elles n'ont pas fonctionné comme nous l'avions pensé. Par ailleurs, d'autres ont dépassé nos attentes et ont permis d'améliorer la qualité des services.

Autrement dit, nous sommes devenus une organisation postmoderne. Nous nous préoccupons moins de changer l'organisation chaque fois que nous avons un nouveau but ou que les circonstances externes changent. Nous voulons plutôt adapter l'organisation actuelle et l'ajuster, de façon à éviter le traumatisme des grands changements organisationnels que nous avons connus au cours des 20 dernières années. Nous avons appris que les organisations postmodernes doivent être des organisations de perfectionnement continu, que nous pouvons tirer des leçons de nos expériences et continuer de nous adapter et de nous améliorer. Nous devons être capables d'essayer des choses sans avoir le sentiment que c'est la catastrophe si nous ne continuons pas à les appliquer servilement.

Nous nous attachons maintenant beaucoup plus à bien comprendre ce que nous entendons par productivité. Qu'est-ce que nous faisons et comment nous assurer de rendre des comptes à la population et aux autres ? Nous dépensons beaucoup d'efforts à définir ce que nous devrions accomplir, et à déterminer ce que devraient être des services de qualité pour la population canadienne. Notre but principal est la protection de la population et la réduction du crime. Mais pour atteindre ce but, nous devons agir d'une façon qui soit compatible avec les buts globaux du gouvernement et traiter les personnes avec respect et dignité, autant les employés que la population et les délinquants.

Il y a probablement eu quelque confusion à propos de notre clientèle : nous disons souvent que nos clients sont les délinquants. Je ne suis pas tout à fait de cet avis. Selon moi, les clients sont ceux qui paient. C'est là une notion importante parce que cela nous aide à établir nos priorités. Dans le cas qui nous occupe, j'estime que nos clients sont les contribuables. Nous sommes à leur service. C'est ce que j'ai essayé d'appliquer dans notre travail. Lorsque nous établissons nos priorités et nos buts, c'est en bout de ligne le contribuable qui est le bénéficiaire de notre travail. Non seulement voulons-nous changer le comportement des délinquants, mais nous

voulons aussi le faire d'une façon économique, d'une façon qui allège le fardeau du public et d'une façon que celui-ci comprendra clairement. Nous essayons de rendre de meilleurs comptes à la population.

Les orientations futures de l'organisation ne sont pas encore clairement définies. Nous adopterons encore des modèles qui nous permettront de repenser nos lignes de conduite, puis probablement des modèles qui favoriseront la décentralisation sous un aspect et la centralisation sous un autre aspect. Je sais que cela semble contradictoire. La structure des prisons continuera de changer, plus lentement que d'autres secteurs de la société, mais nous devrons envisager des modèles qui sont plus faciles à gérer, compte tenu de la complexité des changements. Notre organisation sera davantage régie par des valeurs et des principes. Les établissements correctionnels et les bureaux de libération conditionnelle devront rendre compte des progrès qu'ils font vers la réalisation des buts et des objectifs de l'organisation.

Chapitre quatre

Technologies de la sécurité

La deuxième tendance que nous suivons, et qui est en quelque sorte liée aux changements organisationnels, est ce que j'appellerais le changement dans l'architecture et dans les technologies de la sécurité. Autrement dit, à quoi ressemblent nos établissements correctionnels ? Il y a des différences énormes entre les établissements correctionnels au Canada, en Amérique du Nord et dans le monde. Nous avons encore beaucoup d'anciennes prisons traditionnelles, mais nous avons aussi des établissements organisés selon des modèles innovateurs et très contemporains. Cette situation crée de la confusion au sein du public parce que nous ne donnons pas une image de cohérence.

Au Canada, au cours des 30 dernières années, nous avons renoncé aux prisons classiques, c'est-à-dire au modèle traditionnel de blocs cellulaires conçus pour faciliter la gestion des délinquants, où nous pouvions les faire marcher en file et les faire entrer dans leurs cellules le plus facilement possible, et assurer un certain niveau de sécurité avec le moins d'employés possible. Ces établissements n'étaient pas du tout conçus pour favoriser le changement chez les délinquants ni pour aider à éliminer les comportements criminels qui étaient à l'origine de leur incarcération. Nous nous préoccupions davantage de l'efficacité de la détention. Il existe, ou plutôt il existait, toute une génération d'établissements qui étaient certes efficaces au plan de la détention, mais qui à tous autres égards ne l'étaient guère.

Les changements ont commencé à la fin des années 1960 au Canada, avec la construction de plusieurs nouveaux établissements : Matsqui en Colombie-Britannique, Drumheller en Alberta, Cowansville au Québec et Springhill en Nouvelle-Écosse. On

espérait que ces établissements faciliteraient la prestation de services correctionnels contemporains et de programmes correctionnels. Mais ils étaient encore conçus selon le modèle des blocs cellulaires, c'est-à-dire qu'un grand nombre de délinquants y étaient logés en groupes et devaient se plier à une routine assez régulière. Pendant ce temps, on fermait certains anciens établissements comme les pénitenciers de la Colombie-Britannique et de Laval, au Québec. Ces établissements étaient des symboles d'une époque révolue. Quand on a construit la première génération de nouveaux établissements – qui existent encore – on n'avait pas prévu les orientations que l'organisation suivrait plus tard, en particulier sur le plan de l'architecture. On n'avait pas prévu non plus certains des principes et des valeurs que le Service allait adopter dans l'avenir. Il nous faut donc continuellement rectifier le tir dans ces établissements.

En même temps, les technologies de la sécurité sont devenues incroyablement perfectionnées. Les systèmes périmétriques de détection qui sont maintenant en place ont pratiquement éliminé les évasions de nos établissements, changement saisissant par rapport à l'époque où les prisonniers étaient capables de s'évader de la Bastille. Les technologies que nous utilisons, notamment la télévision en circuit fermé, l'infrarouge et d'autres dispositifs de sécurité, ont considérablement augmenté notre capacité de maîtriser les délinquants. Nous pouvons les observer et les contenir beaucoup mieux qu'avant. Ces technologies ont eu des répercussions positives, puisqu'elles ont permis de réduire de beaucoup le nombre d'incidents. Elles ont aidé à réduire aussi le niveau de violence dans les établissements, bien qu'il nous reste encore beaucoup à faire sur le plan de la bonne gestion.

L'orientation que nous privilégions actuellement est de diviser les prisons en modules, de sorte qu'il n'y ait pas au même endroit un trop grand nombre de criminels s'influençant négativement les uns les autres. C'est évidemment l'un des critères sur lesquels reposent la conception et la construction de nos nouveaux établissements à sécurité moyenne. Nous avons subdivisé les établissements en très petits modules, ce qui améliore le contrôle. Cela permet de briser la mentalité de gang qu'on trouve

habituellement dans les milieux correctionnels, et facilite les interactions entre le personnel et les détenus, ce qui crée un milieu moins propice aux pensées et aux comportements criminels.

Contrôle de la drogue et de la contrebande

Une préoccupation majeure dans la gestion correctionnelle – probablement celle qui occupe notre temps plus que toute autre chose – est le contrôle de la contrebande et de la drogue. La plupart des délinquants commettent des infractions parce qu'ils consomment de l'alcool et d'autres drogues, et le risque qu'ils représentent pour la population est fortement associé à leur dépendance à l'alcool et à la drogue. Pour que nos interventions soient efficaces, nous devons avoir comme priorité de supprimer cette dépendance et d'empêcher l'introduction de drogues dans les établissements, qui est un problème chronique de longue date. C'est là notre principal problème sur le plan de la sécurité, et il n'y a pas de solution facile.

Nous savons que 80 % de nos délinquants ont une dépendance à la drogue ou sont en prison parce qu'ils ont commis une infraction liée à la drogue. Notre principal problème n'est pas seulement d'intercepter la drogue, mais aussi de savoir comment aider les délinquants à réduire leur besoin de drogue et leur dépendance. Nous avons fait beaucoup d'efforts pour améliorer nos techniques d'interception. Nous avons des dispositifs de détection des drogues de haute technologie et des chiens détecteurs de drogue, mais ces moyens ne nous permettront jamais d'éliminer l'introduction de drogues dans nos établissements. Si perfectionnées que soient nos techniques, il semble que les délinquants réussiront toujours à déjouer notre surveillance et à trouver d'autres moyens de se procurer de la drogue.

Il est toujours difficile d'en arriver à un équilibre entre le caractère envahissant de la haute technologie et les droits garantis par la *Charte canadienne des droits et libertés*. Ainsi, lorsqu'un visiteur entre dans un établissement et que nous avons des motifs de croire qu'il a de la drogue en sa possession, il nous faut être très prudents. Un visiteur qui introduit de la drogue peut faire l'objet

d'une accusation; les conséquences de ce comportement sont graves. D'abord, la drogue crée des problèmes physiques et psychologiques chez les personnes qui en consomment; elle est aussi la source de la presque totalité des incidents de violence et des conflits graves dans le milieu carcéral. Nous ne pouvons pas nous permettre de traiter cette question à la légère, c'est l'une des grandes questions paradoxales sur lesquelles nous ayons eu à nous pencher. Comment régler le problème ? La population nous tourne parfois en ridicule et nous demande pourquoi nous ne pouvons tout simplement pas éliminer la présence de drogue dans les prisons. En vérité, tant que les visiteurs auront accès aux prisons, nous ne pourrons jamais réussir complètement.

Nous avons le pouvoir de soumettre à une fouille les visiteurs et les autres personnes lorsque nous avons des motifs raisonnables de croire qu'ils transportent de la contrebande. La façon dont nous exerçons ce pouvoir peut être contestée. Nous avons déjà soumis des personnes à des fouilles par le passé, y compris des fouilles à nu, et fait l'objet d'un certain nombre de poursuites judiciaires. Les décisions des tribunaux ont confirmé notre pouvoir et notre capacité de procéder à des fouilles. Elles ont cependant mis en doute nos façons de procéder et la conformité de nos pratiques avec la loi. Dans certains cas, on a jugé que nos pratiques n'étaient pas conformes à la loi. Nous avons dû améliorer nos procédures pour faire en sorte de garantir entièrement le respect des droits de toutes les personnes en cause.

La fouille est une pratique humiliante, en particulier pour les femmes qu'on a contraintes à transporter de la contrebande. Ce sont souvent elles les véritables victimes, car elles ont l'impression qu'elles n'ont pas d'autre choix que de participer à cette activité pour des membres de leur famille, leur conjoint ou leur petit ami. Des délinquants ont même recours à leurs parents ou à des bébés pour transporter de la drogue. La fouille est humiliante pour toutes les personnes concernées, et il est très difficile de procéder à une fouille de manière digne et convenable. Je ne vois pas beaucoup de solutions. Je suis d'avis qu'il faut prendre toutes les mesures possibles pour faire respecter l'interdiction. J'inclinerais personnellement à ne plus soumettre les gens à des fouilles, mais plutôt à

leur interdire l'accès à l'établissement en invoquant l'existence de motifs raisonnables. Je crois que c'est la tendance qui se dessine. Si nous avons la conviction que des personnes sont impliquées dans le trafic de drogue, nous devrions communiquer avec la police, qui se chargera alors d'enquêter. Nous procédons encore à des manœuvres d'interception lorsqu'il nous semble évident qu'une personne enfreint la loi, et il nous arrive à l'occasion de procéder à des fouilles. Toutefois, nous avons tendance à abandonner ces pratiques et à faire appel à la police parce que le trafic de drogue est un comportement criminel qui concerne bien davantage la police.

Il est difficile de vérifier si des employés sont impliqués dans ce genre d'infraction. Au cours des années, nous avons découvert qu'un certain nombre d'employés s'étaient laissés prendre au piège et avaient été impliqués dans le processus. Ce genre d'incident se produit moins souvent aujourd'hui. Avec les années, nous en avons appris beaucoup sur les scénarios qui exposent les employés à ce danger. Les stratégies de formation destinées à nos agents et aux autres employés se sont améliorées, et elles sont axées sur les risques éventuels. Cette formation est offerte non seulement au personnel correctionnel, mais à l'ensemble du personnel, aux entrepreneurs et aux autres personnes qui travaillent avec nous, de sorte qu'ils aient une bonne idée des diverses situations dans lesquelles ils pourraient se retrouver et qu'ils apprennent comment les éviter. Le succès n'est pas complet; il arrive parfois certains incidents. D'après notre expérience, ces incidents ont diminué beaucoup avec les années. L'introduction de contrebande par les employés constitue un problème beaucoup moins grand qu'avant. Notre service de renseignement interne travaille très fort à empêcher que ce genre de situation ne se produise.

Technologies de la sécurité et programmes de lutte contre la toxicomanie

La solution ultime consiste à mieux comprendre chacun de nos délinquants, en particulier ceux qui consomment de la drogue. Nous devons comprendre la nature de leur dépendance et leurs habitudes de consommation, et apprendre à bien les connaître

comme personnes. Lorsqu'on les connaît, il devient beaucoup plus facile d'observer et de gérer leur comportement. L'une des techniques que nous avons apprises, en particulier à l'établissement Ferndale, est le recours à la surveillance intensive. Nous ciblons les individus qui, à une période donnée, ont beaucoup de mal à vivre avec leur problème de drogue. Nous les observons constamment et nous travaillons avec eux de façon intensive afin que les occasions et les intérêts liés à la consommation de drogue diminuent. Nous avons une bonne capacité d'observation; ainsi, nous pouvons observer leur cycle de sommeil et voir les personnes qu'ils fréquentent. Très franchement, il est assez facile de voir si un délinquant consomme de la drogue. Il semble beaucoup plus efficace de cibler ces individus et de leur donner de bonnes raisons de cesser leur consommation. S'ils ne le font pas, ils savent qu'ils en subiront les conséquences, ce qui signifie habituellement qu'ils seront soumis à un niveau de sécurité plus élevé jusqu'à ce qu'ils puissent maîtriser leur consommation.

L'autre technique que nous utilisons est la prise d'échantillons d'urine, aléatoire ou fondée sur des motifs raisonnables. Cette technique définit très clairement les paramètres qui guident notre travail, et elle nous permet de nous attaquer de façon proactive au problème de la toxicomanie, à la fois au moyen de la prise d'échantillons au hasard ou dans le cadre du programme suivi par un délinquant. Elle aide les délinquants qui participent à un programme de lutte contre la toxicomanie à persévérer dans cette voie; l'une des exigences du programme est que les participants fournissent des échantillons d'urine. La prise et l'analyse d'échantillons d'urine est un aspect intéressant des technologies de la sécurité; cette technique est encore assez coûteuse, difficile à appliquer et longue, mais elle s'améliore sans cesse. À mesure que nous prendrons de l'expérience dans ce domaine, les entreprises avec lesquelles nous travaillons deviendront beaucoup plus efficaces. La technique n'est pas infaillible, mais il serait si difficile de la faire échouer que la plupart des délinquants n'ont pas l'énergie pour même essayer. Souvent, nous surprenons des délinquants en train de manipuler leurs échantillons, et tout devient évident par le fait même. Il arrive que les délinquants réussissent à nous tromper,

mais c'est très rare.

Il y a tout de même certaines failles. Par exemple, il est facile de déceler le THC de la marijuana parce qu'il reste dans le système jusqu'à 30 jours, mais des drogues comme l'héroïne et la cocaïne sont transformées par le métabolisme beaucoup plus rapidement et, par conséquent, sont éliminées beaucoup plus vite du système. Si un délinquant consomme de l'héroïne ou de la cocaïne, il se peut qu'après 72 heures, nous ne puissions pas déceler la présence de la drogue, alors que nous pourrions détecter la présence de THC. La marijuana constitue sans aucun doute un problème moins important pour nous que les drogues dures. Les délinquants prétendent souvent qu'ils passent du THC aux drogues dures simplement parce que ces dernières sont plus difficiles à détecter. Je ne sais pas si c'est vrai ou non, mais c'est un argument qu'ils utilisent à l'occasion.

Voilà donc un exemple du genre de technologie que nous avons à notre disposition dans le secteur correctionnel et qui change la façon dont nous accomplissons notre travail.

Informatisation des systèmes

L'autre changement majeur dans le domaine de la technologie est l'informatisation de tous nos systèmes. Grâce à ce changement, l'information sur les délinquants est maintenant beaucoup plus complète et détaillée, et nous pouvons faire des analyses qu'on n'aurait jamais pu imaginer dans le passé. L'informatisation est très coûteuse : le coût de développement d'un système peut facilement s'élever à des milliards de dollars et, si l'on fait une erreur durant le processus, les coûts sont prohibitifs. Elle peut s'avérer ruineuse si elle n'est pas gérée soigneusement. Un autre aspect est la nécessité de donner une formation continue aux employés sur les nouvelles technologies. Tout le monde s'évertue à essayer de suivre le train qu'imposent les spécialistes; on se plaint que les systèmes sont conçus pour répondre aux besoins des technologues, et non à ceux des personnes qui accomplissent le travail.

Toute l'information sur nos délinquants est conservée sous une forme narrative et une forme quantitative. Cela nous permet, par

exemple, d'extraire les noms de tous les délinquants de 33 ans, aux yeux bleus, qui ont commis une entrée par effraction, ont une dépendance à la cocaïne et purgent une peine de 2,5 ans, et de savoir où ils sont incarcérés, ce qu'ils deviennent et à quels programmes ils participent. Non seulement avons-nous des renseignements précis sur chaque délinquant, mais nous pouvons aussi accumuler un grand nombre de données quantitatives qui nous permettent de faire des analyses qui étaient impossibles par le passé. L'informatisation nous permet de mesurer l'efficacité des programmes et le succès que nous obtenons avec des groupes particuliers de délinquants. Les possibilités sont si grandes que c'en est presque ahurissant. On pourrait se passionner pour l'analyse et la manipulation de données au point d'en devenir incapable d'accomplir son travail. Comme toute organisation moderne, nous devons connaître exactement les délinquants à qui nous avons affaire et la nature des cas dont nous nous occupons, et nous devons voir si nous pourrions être plus précis dans le classement des délinquants. Cela nous aiderait dans notre planification stratégique et dans la prestation de nos programmes.

Analyse, sens commun et intuition

Le sens commun doit guider toutes nos activités. Je me souviens d'un de mes collègues, un excellent universitaire et chercheur. Il était capable de produire d'excellents plans de recherche, avec des méthodes méticuleuses et complètes, mais il arrivait souvent à des conclusions erronées. Je ne sais pas exactement comment définir le sens commun; je crois qu'il s'agit du souvenir que l'on conserve de nombreuses choses concernant l'organisation, de renseignements pas nécessairement ordonnés ni précis. C'est là que réside la sagesse, c'est ce souvenir qui nous suggère que quelque chose a du sens et sinon, quelle en est la raison ?

Par ailleurs, l'analyse judicieuse influence aussi notre sagesse. Il y a un certain nombre de choses que nous considérons comme des vérités, et qui ne sont rien de plus que ce que j'appellerais des mythes organisationnels – des choses que nous en sommes venus à croire vraies et que nous avons entretenues comme des éléments de notre sens commun, mais qui ne résistent

pas à une analyse rigoureuse. Il faut donc voir les deux côtés.

L'intuition est un sentiment très puissant. Je suis absolument convaincu que toutes les technologies au monde ne pourront jamais remplacer l'intuition. Nous avons discuté de cette question avec plusieurs chercheurs et autres personnes. Pourquoi, par intuition, savons-nous certaines choses sans avoir à faire d'analyse détaillée ? Je m'intéresse au domaine de la psychopathie depuis plusieurs années, et je connais quelques données scientifiques dans ce domaine de recherche. Je sais que, personnellement, j'ai une assez bonne intuition pour détecter les psychopathes, qu'il s'agisse de délinquants ou de personnes rencontrées dans la collectivité, en me fondant sur une brève conversation. Je me suis donc posé la question, à propos de mon collègue : comment se fait-il qu'au cours de toutes ses années d'expérience, il n'ait pas acquis cette intuition ? L'intuition est en partie la collecte inconsciente de renseignements sur des choses que nous savons, qui sont assimilés si rapidement qu'on ne les examine pas en détail de façon réfléchie. Il peut s'agir, en l'occurrence, de détecter des signaux physiologiques et comportementaux qu'on en est venu à associer à ce trouble du caractère. Après quelque temps, lorsqu'on aperçoit ces signaux, on est capable de porter rapidement un jugement intuitif. L'avantage de la science est qu'elle explique souvent pourquoi notre intuition était bonne. Elle aide à décrire certains des comportements auxquels on est devenu sensible inconsciemment, et pourquoi cela s'est produit.

L'intuition n'est que l'accumulation d'expériences. Tous ces renseignements sont si bien assimilés dans le cerveau qu'ils ne se prêtent pas à une analyse logique. Nous sommes beaucoup plus efficaces dans notre pensée inconsciente que dans notre pensée consciente, parce que dans la pensée inconsciente, nous pouvons construire de nombreuses variables simultanément, alors que si nous réfléchissons logiquement et rationnellement, nous ne pouvons habituellement considérer qu'un petit nombre de variables d'une façon organisée. L'intuition est l'art des affaires, par opposition à la science. Ces deux aspects sont les deux côtés de la médaille. Tous les praticiens de longue date du domaine correctionnel en sont venus à la conclusion que l'art de notre

travail est aussi important que la science, mais on ne peut oublier ni l'un ni l'autre. Les technologies que nous adoptons doivent toutes être associées aux connaissances organisationnelles, à l'intuition et au sens commun.

Chapitre cinq

Justice réparatrice

L'une des déceptions que me cause ma maladie actuelle est que je ne pourrai pas siéger à un comité, à Ottawa, qui examinera un certain nombre d'initiatives de justice réparatrice et auquel je viens d'être nommé. L'intérêt que l'on porte actuellement à la justice réparatrice – éventail de moyens de réagir aux comportements inacceptables et criminels – est un pas dans la bonne direction pour le système correctionnel. Le comité commencera par examiner divers projets pour déterminer s'il y a d'autres façons que les voies et les processus officiels de réunir les délinquants et les victimes. Nous aimerions voir si nous pouvons les aider à trouver une solution au conflit qui les oppose.

La réconciliation entre la victime et le délinquant n'est qu'un des éléments de la justice réparatrice, telle qu'elle a évolué au cours des dernières années. Nous n'utilisons pas ce moyen avec tous les types de délinquants. Dans certains cas, en particulier avec les vendeurs de drogue, il est très difficile de déterminer qui est la victime. Il s'agit d'un groupe très diversifié; il nous faut donc trouver d'autres moyens d'obtenir la réparation et de tenir les délinquants responsables de leur comportement.

Le gouvernement de la province et le gouvernement fédéral semblent vouloir mettre en place des initiatives de justice réparatrice. Ces dernières années, le procureur général de la Colombie-Britannique a fait plusieurs annonces à propos de divers projets qui sont plus compatibles avec les principes de la justice réparatrice qu'avec les modèles traditionnels des tribunaux répressifs. L'établissement Ferndale est chaque année l'hôte d'une conférence sur la justice réparatrice. Jusqu'à présent, nous destinions l'événement aux membres du clergé mais l'année

dernière, nous l'avons ouvert à la participation du public, des responsables de l'application de la loi, des juges et d'autres encore. Ce domaine est en pleine croissance, tant pour ce qui est de la réalisation de projets que comme thème de recherche. Je participe actuellement à l'établissement d'un centre pour la justice réparatrice à l'école de criminologie de l'Université Simon Fraser. Ce centre fera aussi bien de l'enseignement que de la collecte d'information, et il apportera une contribution importante au système correctionnel, autant dans la province qu'ailleurs au pays.

Je suis honoré que le commissaire ait annoncé récemment qu'il remettra un prix annuel portant mon nom à des projets de justice réparatrice au Canada, ou à des personnes qui élaborent des projets dont on juge qu'ils ont de la valeur et de la crédibilité et qu'ils constituent des modèles de justice réparatrice. À mon avis, c'est là un geste très important, pas seulement parce que j'y suis associé, mais parce que nous montrons ainsi notre volonté de favoriser les initiatives de justice réparatrice et d'essayer de trouver d'autres moyens satisfaisants de tenir nos délinquants responsables de leur comportement. L'une des lacunes des programmes de ce genre est qu'ils n'amènent jamais le délinquant à dire qu'il est désolé des actes qu'il a commis. Lorsqu'un délinquant peut exprimer du remords et du chagrin pour ce qu'il a fait – et surtout s'il peut le faire en s'adressant directement à la victime – sa vie en est souvent transformée.

L'affaire Betty Osborne

L'une des expériences les plus satisfaisantes dans le domaine de la justice réparatrice a été l'affaire Betty Osborne, au Manitoba. Cette affaire a beaucoup suscité l'attention du public à cause de la victime. Les personnes impliquées dans le meurtre de cette jeune femme n'ont jamais eu à rendre compte de leur comportement, sauf un complice qui avait joué un rôle secondaire dans l'affaire, et il avait été le seul à être condamné. L'affaire a été publicisée dans tout le pays grâce aux médias et à divers films documentaires qui ont attiré l'attention sur l'injustice grave qui avait été commise : les membres de la famille n'avaient pas reçu tous les services auxquels

ils avaient droit en tant que victimes. Elle soulignait la nécessité que le Service fasse preuve d'une plus grande sensibilité et d'une plus grande responsabilité dans ce genre d'affaire. La situation a atteint un point culminant lorsqu'on a étudié le cas du jeune homme en vue d'une libération conditionnelle, puis qu'on l'a libéré sous condition sans que personne n'avise la famille de la victime. Cela a suscité beaucoup d'inquiétude.

L'aspect positif de cette affaire est que la collectivité autochtone du Manitoba a organisé une série de réunions et de cercles de guérison. Eric Robinson, alors député de Rupertsland, et le chef Phil Fontaine, qui était chef national de l'Assemblée des Premières nations, ont participé à ce processus. Il était fascinant de voir ce qui se déroulait. Pour le délinquant, l'expérience a été de celles qui transforment une vie. Pour la première fois, il a pu décrire ce qui était arrivé le soir du meurtre. On ne sait pas encore si d'autres poursuites seront intentées, et je ne sais pas s'il y a suffisamment de preuves pour accuser d'autres individus. Au moins, la famille connaît la vérité sur ce qui s'est passé. Cet exercice est un modèle de ce que nous espérons que les initiatives de justice réparatrice peuvent accomplir.

Établissement Elbow Lake, adapté aux Autochtones

Dans la transformation d'Elbow Lake en établissement adapté aux délinquants autochtones, je voulais m'assurer que nous fondions sur les principes de la justice réparatrice un grand nombre des activités de l'établissement, notamment la discipline et d'autres pratiques correctionnelles traditionnelles. Nous espérons pouvoir utiliser les cercles de guérison pour régler les conflits, plutôt que diverses pratiques disciplinaires impliquant des comités, par exemple. La loi nous permet de le faire, et nous avons l'appui du Service correctionnel du Canada. Cela donnera à notre travail une saveur particulière. C'est l'une des raisons pour lesquelles je voulais tant transformer l'établissement Elbow Lake en un établissement autochtone. Nous aurons la possibilité de faire des choses que nous n'avons jamais pu faire, comme de donner aux Aînés un rôle plus important dans la surveillance quotidienne du comportement des

délinquants. Les Aînés sont des employés; nous les embauchons sous contrat, tout comme nous embauchons des aumôniers ou des conseillers. Ils ont pour tâche de gérer le programme de spiritualité, mais aussi d'enseigner les pratiques culturelles. Ces deux fonctions sont importantes pour la mise en pratique de moyens traditionnels autochtones de régler les différends.

Bien que l'établissement fonctionne déjà comme un établissement autochtone, ce programme en est seulement à ses débuts à Elbow Lake. Il est un peu tôt pour juger des résultats globaux, mais nous pouvons dès maintenant constater des résultats chez certains délinquants. Il ne fait aucun doute que plusieurs conflits ont été réglés de façon satisfaisante à l'aide de ce processus. Dans certains cas, le délinquant a vu sa vie transformée par cette démarche. La spiritualité et l'enseignement de pratiques culturelles ont une place importante à Elbow Lake depuis longtemps. Nous travaillons actuellement avec la bande de Chehalis, en particulier, et la Nation Stó:lō, et nous élaborons d'autres projets pour intégrer des pratiques autochtones traditionnelles aux politiques correctionnelles.

J'estime que de 20 à 25 % de nos détenus sont des Autochtones. La majorité – de 80 à 90 % – vivent dans les Prairies; ce sont surtout des Cris. Dans les Prairies, je crois que de 60 à 70 % des délinquants sont des Autochtones. La moyenne nationale est probablement plus près de celle de la Colombie-Britannique, et nous venons au deuxième rang des régions avec nos 20 à 25 %. Il y a quelques détenus autochtones au Québec, et pratiquement pas dans les Maritimes parce que la population n'y est pas assez nombreuse.

Les Autochtones viennent de différentes cultures et ont différentes traditions. Cela nous pose un problème. Sur la côte Ouest, devrions-nous respecter les traditions de la côte Ouest ou celles des Prairies ? La plupart de nos Aînés viennent des Prairies, où la tradition crie est à l'honneur. La suerie est une institution des Prairies, tandis que la longue maison est une institution de la côte Ouest. Les pratiques et les rites quotidiens sont différents, mais il y a plusieurs ressemblances. Nous devons essayer de trouver ce qui est commun, un terrain d'entente. Je suis absolument convaincu qu'une fois qu'un délinquant autochtone a pris ce qu'il décrit comme le *sentier rouge* (démarche vers la guérison spirituelle dans

leur culture), c'est presque inévitablement un événement qui transformera sa vie. Une fois que les Autochtones ont choisi cette voie, il est rare qu'ils retournent en arrière.

À Elbow Lake, nous constatons l'héritage qu'ont laissé les pensionnats. Le projet des pensionnats de la province s'occupe de certains enfants qui ont vécu cette expérience et qui sont devenus des criminels adultes. Nous participons aussi à ce projet, et nous avons découvert un certain nombre d'enfants qui ont eu de mauvaises expériences dans des pensionnats, bien que certaines étaient positives. J'ai parlé avec certains Autochtones qui m'ont dit que le pensionnat n'a pas été une expérience négative pour eux. George Isbister, l'un de nos Aînés à Elbow Lake, m'a dit que son expérience personnelle n'avait pas été si mauvaise, mais que d'autres avaient vécu une mauvaise expérience. Il y a eu certains cas d'abus dans les pensionnats, et nous constatons aujourd'hui que les victimes ont adopté plus tard, en tant qu'adultes, des comportements criminels. Ce genre d'abus entraîne habituellement la violence et la toxicomanie.

Beaucoup de délinquants souffrent du syndrome d'alcoolisme fœtal. Je ne pourrais mentionner de pourcentage exact. Je sais que le personnel du centre de réception essaie de voir comment il pourrait détecter plus tôt la présence du syndrome chez les délinquants. La population cible n'est pas seulement constituée de délinquants autochtones, mais aussi de tous ceux qui sont très prédisposés au syndrome. C'est un trouble grave et qui pose un grand problème parce qu'il n'existe pas de méthode connue de traitement.

Justice réparatrice et compréhension du public

En entreprenant des projets bien précis et en publicisant ces initiatives, nous pourrons sensibiliser le public à la justice réparatrice. Je ne pense pas que les gens connaissent l'existence de ce genre d'initiatives. Ou alors ils pensent que la justice réparatrice est utilisée seulement dans des petits projets communautaires. D'une certaine façon, ce n'est pas faux mais le public ne connaît pas toute l'ampleur de la justice réparatrice, hormis le clergé et ceux qui y ont un intérêt politique. Si vous demandez à l'homme de la

rue de quoi il s'agit, il n'en aura probablement aucune idée.

Il faudra organiser beaucoup d'activités de communication. L'une des méthodes que nous avons essayées à l'établissement Ferndale consiste à organiser une conférence annuelle pour informer les gens qui ont de l'influence dans la collectivité. Nous devrons élaborer de plus nombreux projets et initiatives s'appuyant sur la justice réparatrice et être en mesure de démontrer l'efficacité de celle-ci avant que les gens prennent conscience qu'il s'agit d'une approche plus satisfaisante. On a produit quelques documentaires pour la télévision qui décrivent la justice réparatrice. Dans tout le pays, il y a de très bons porte-parole qui représentent les groupes d'aide aux victimes et qui font connaître les initiatives de justice réparatrice. Et nous avons maintenant des victimes qui peuvent elles-mêmes en parler. Lorsqu'une victime a participé à une initiative de justice réparatrice qui s'est révélée satisfaisante, elle devient souvent un porte-parole convaincant. Par exemple, Wilma Derkson, de Winnipeg, travaille avec le Comité central mennonite et d'autres organismes dans le domaine de la justice réparatrice. Sa fille a été violée et assassinée brutalement il y a 12 ans. On n'a jamais trouvé le meurtrier. Madame Derkson défend maintenant la cause de la justice réparatrice, et elle va dans tous les coins du pays pour donner des conférences ou des entrevues et faire des exposés. C'est une personne très éloquente – un exemple parmi d'autres de personnes qui essaient d'expliquer cette question et de faire avancer la cause.

Chapitre six

Sécurité minimale et l'établissement Ferndale

Au Canada, nous avons certains modèles et concepts qui, je le sais, sont les meilleurs au monde pour favoriser la sécurité de la population. La sécurité minimale, par exemple, est essentielle à l'ensemble du processus correctionnel. Lorsque nous demandons aux gens ce que nous devrions faire et comment nous devrions gérer les délinquants, ils décrivent inévitablement des choses que nous pouvons accomplir dans les établissements à sécurité minimale. Je ne sais pas si la question la plus importante est la réduction des coûts de l'incarcération pour le contribuable, mais, chose certaine, elle revient toujours. Les contribuables ne veulent pas qu'une grande partie de leurs impôts serve pour le logement des délinquants.

La deuxième question importante est de donner aux délinquants la responsabilité de s'occuper d'eux-mêmes. Il est évident pour nous, dans le système correctionnel, que les établissements à sécurité minimale sont les seuls endroits où nous pouvons le faire avec succès. Dans ces établissements, les délinquants peuvent faire leur propre cuisine et s'occuper d'eux-mêmes; nous n'avons pas à jouer le rôle très coûteux de gardiens d'enfants.

Troisièmement, c'est dans les établissements à sécurité minimale que nous pouvons offrir les meilleurs programmes. En raison de l'ambiance et de l'aménagement matériel, nous pouvons y mettre en œuvre des programmes de façon beaucoup plus efficace et opportune que dans la plupart des autres établissements. Le travail est une priorité pour tous; la sécurité minimale nous donne la possibilité de faire travailler la plupart des délinquants à peu près comme s'ils étaient dans la collectivité. Nous pouvons maintenant augmenter ce type de possibilités, afin de proposer différents genres

de travail, à répondre à un grand éventail de besoins et à offrir des perspectives d'emploi diversifiées (pas seulement dans un secteur). Il a été prouvé que le travail est un élément absolument crucial de tout bon programme correctionnel. Bien qu'il existe des programmes de travail dans les établissements à sécurité moyenne et même dans les établissements à sécurité maximale, ces programmes ne peuvent pas fonctionner aussi bien que dans les établissements à sécurité minimale.

Autre question importante : les services à la collectivité. Nous pouvons faire beaucoup de travaux locaux pour nos collectivités. D'après moi, les établissements à sécurité minimale du Canada fournissent pour des millions de dollars de travaux et de services communautaires aux collectivités dans lesquelles ils sont situés. Ce fait n'est pas très connu. On ne nous fait pas beaucoup de publicité, mais il arrive à l'occasion qu'on publie un article de fond décrivant les activités auxquelles nous avons participé et l'excellent travail accompli par les délinquants dans diverses collectivités.

À l'établissement Ferndale, le travail avec la collectivité constitue la grande partie de nos activités. L'exemple le plus récent est la fabrication de tous les panneaux indicateurs placés à l'entrée de la municipalité de Mission. Ce sont des œuvres absolument superbes, fabriquées à l'aide de bois massif à un coût que la municipalité n'aurait pas pu se permettre si elle avait dû les payer. Voilà un bon exemple du grand nombre de travaux communautaires effectués par les délinquants. Ces travaux constituent aussi une partie très importante du programme correctionnel.

Apparence de confort

Bien que tout ceci corresponde à ce que les gens attendent d'un bon système correctionnel, nous avons tout de même beaucoup de problèmes lorsque les délinquants en bénéficient. La description qui en est faite au public, la manière dont les médias en parlent et la réaction du milieu politique y sont pour beaucoup.

Les principaux problèmes qui se présentent à nous sont l'apparence de confort des établissements et ce que j'appellerais la problématique politique des évasions. Il est inévitable que les

établissements comme Ferndale et les autres nouveaux établissements fassent l'objet de critiques. Les gens disent que ces endroits sont beaucoup trop attrayants, compte tenu des personnes qui y logent. Certains disent que les délinquants peuvent y faire un séjour agréable. Le magazine *Readers' Digest* a publié un article de fond sur l'établissement Ferndale; dans le titre, on se demandait si nos prisons devaient être des cercles sportifs ? L'article insistait sur le fait que l'endroit était attrayant, bien entretenu et confortable, et qu'il reflétait un niveau de vie que bien des gens dans notre société n'ont pas. L'article était trompeur, parce que la seule différence entre un endroit laissé à l'abandon et un endroit attrayant est le travail qu'on y met. Et la seule raison pour laquelle nos établissements sont si attrayants, c'est que nous avons une main-d'œuvre capable de créer un endroit attrayant.

En tant que directeur d'établissement, j'ai toujours estimé que protéger les biens du pays faisait partie de mon travail. Comme ces biens appartiennent aux citoyens, j'étais d'avis qu'il serait imprudent de ne pas gérer l'établissement avec grand soin et qu'on devait faire en sorte qu'il soit attrayant et bien entretenu. La critique m'a toujours laissé perplexe. D'un côté, si nous laissions l'endroit à l'abandon, je suis persuadé que le public s'inquiéterait et se plaindrait. D'un autre côté, si nous prenons le temps de le rendre attrayant, de faire un aménagement paysager ou de voir à ce que les immeubles soient peints et bien entretenus, nous sommes critiqués de toute façon.

Je dois souligner que les critiques ne viennent pas des gens qui habitent dans les environs des établissements. Nous essayons de garder le contact avec eux et les rencontrons aussi souvent que nous le pouvons. En fait, leurs préoccupations sont tout à fait à l'opposé : lorsqu'ils voient s'amorcer un projet de construction qui ne cadre pas avec les environs, ils téléphonent pour faire part de leurs préoccupations. Si je vivais près d'un projet de construction, je préférerais qu'il ressemble à un terrain de golf plutôt qu'à une jungle, et c'est ce qu'ils nous disent. Nos voisins sont heureux que nous entretenions bien notre établissement et ils nous donnent leur appui.

Le terrain de golf qui a été aménagé à l'établissement Ferndale a fait l'objet de nombreuses critiques. Il est devenu un argument

majeur pour ceux qui voulaient mettre en lumière le côté attrayant et le confort de l'endroit. À l'établissement Ferndale, nous n'avons pas de gymnases, alors nous avons choisi d'aménager un terrain de golf parce que les coûts n'étaient pas élevés. Nous voulions créer une activité qui serait plus sociale et qui refléterait ce qui se passe dans la collectivité. Au cours des années, nous avons créé des occasions d'emploi qui ont permis à certains hommes d'obtenir par la suite un emploi dans l'entretien de terrains de golf ou dans le domaine de l'aménagement paysager. Nous n'avions pas prévu cette possibilité, mais c'est ainsi que les choses se sont passées.

À mon arrivée à l'établissement Ferndale, j'ai immédiatement donné à certains groupes un accès gratuit au terrain de golf, c'est là un des premiers gestes que j'ai posés. C'est ainsi que les personnes âgées ont présentement accès au terrain trois fois par semaine. Cet accès sera élargi lorsqu'un petit parcours de neuf trous à par 3, actuellement en cours d'aménagement, sera terminé. Il se peut que nous allongions les heures d'activité, mais même actuellement, le terrain est beaucoup utilisé. Il est devenu un élément important de la vie des personnes âgées à Abbotsford et à Mission.

Il y a eu quelques retombées positives. Nous ne faisons pas payer les usagers, mais nous acceptons les dons, que nous remettons à des organismes de charité. L'année dernière, nous sommes venus en aide à plusieurs organismes de charité grâce à ces dons.

Une autre conséquence positive concerne la crainte des aînés à l'égard du crime et du système de justice pénale. Quand ils utilisent le terrain de golf, ils ont la chance de voir ce qui se passe vraiment et de rencontrer les délinquants. Ils apprennent à mieux connaître le système de justice pénale. Il est intéressant de constater leur changement d'attitude une fois qu'ils commencent à connaître certains de nos délinquants et à en savoir plus long sur ce que nous faisons, les attentes que nous avons à l'égard des délinquants et la façon dont nous gérons l'établissement. Nous ne recevons jamais de critiques de leur part. Au contraire, les personnes âgées nous apportent un grand soutien et, très franchement, si je devais un jour fermer le terrain de golf, je ne voudrais pas être celui qui devra leur donner des explications.

Je ne recommanderais pas l'aménagement d'un terrain de golf à

chaque établissement à sécurité minimale. Ce projet s'avérait pertinent dans le contexte parce que nos détenus font des travaux d'horticulture dans le cadre d'ateliers. Il était facile pour nous d'amorcer ce projet en raison des faibles coûts. Nous disposons de l'équipement, et nous cultivons les plantes et les arbustes qui nous permettent de rendre l'endroit attrayant. Le coût est donc minime et les avantages sont très grands.

Malgré les critiques, je me suis fait un point d'honneur de ne pas baisser les bras. La chose la plus simple serait de se dérober et de labourer le terrain pour en faire un carré de choux, je suppose. Mais je ne crois pas que ce soit la meilleure solution. Tant que j'aurai mon mot à dire, je maintiendrai que le golf constitue une partie importante de notre identité et de la collectivité. Nous avons l'appui des clubs de golf locaux; notre présence ne leur cause pas de problème. Au contraire, ils l'apprécient parce que nous avons initié des personnes au golf et, quand elles améliorent leur jeu, elles veulent jouer sur un plus grand terrain.

Nous avons aussi été la cible de nombreuses critiques lorsque nous avons envisagé la possibilité d'ouvrir un champ d'exercice pour le golf. Les citoyens de Mission nous donnaient leur appui, mais un exploitant de champ d'exercice d'Abbotsford s'opposait au projet. Il craignait de perdre une partie de sa clientèle, et il a lancé une campagne assez vigoureuse pour contrer notre projet. Je ne sais pas si nous serions allés de l'avant finalement, mais nous avons fait faire une étude coûts-avantages pour déterminer la faisabilité du projet. Je pensais que notre champ d'exercice pourrait être un service à la collectivité; de nombreux citoyens m'encourageaient à au moins réfléchir à cette possibilité. En tant que membre du club Rotary, j'ai discuté avec plusieurs gens d'affaires qui auraient tiré avantage de ce genre de projet. Nous avions donné un terrain au district de Mission il y a quelques années pour qu'on y tienne des activités sportives, mais il n'avait jamais été aménagé. Il se trouve juste derrière les immeubles municipaux actuels. C'est un endroit bien situé, mais pour l'instant la situation politique est telle qu'il ne serait pas convenable de même envisager ce projet.

Nous devons prendre certaines initiatives aventureuses. Mon rôle, en qualité de directeur d'établissement, est de voir ce que nous

pouvons faire pour offrir un service au public, ce qui sera accepté, et ce qui ne le sera pas. C'est finalement une question politique. Une personne du milieu de la politique a fait le commentaire que les détenus ne devraient pas jouer au golf, mais suivre des programmes d'aptitudes cognitives. Il ne s'agit pas ici d'une alternative; les détenus suivent aussi des programmes d'aptitudes cognitives. En fait, j'ai été l'un des principaux promoteurs de ce genre de programmes au cours des années. Mais ces programmes ne sont pas efficaces si les détenus n'ont pas la chance de mettre en pratique dans des situations de la vie réelle les connaissances qu'ils acquièrent.

Nous devons aussi créer des possibilités permettant aux délinquants de vivre ce qui ressemble à une vie normale. Tous les programmes du monde ne peuvent rien à eux seuls. On peut les asseoir 12 heures par jour dans une classe de lutte à l'alcoolisme, mais on n'aura pas de résultats positifs parce que les êtres humains n'apprennent pas de cette manière. Nous apprenons par la pratique. Quand nous offrons des programmes, nous essayons de les lier à toutes les autres activités que nous faisons, des services communautaires jusqu'au travail; nous n'accordons pas plus de valeur à une activité qu'à une autre. Nous essayons de faire tout ce qui est nécessaire pour rebâtir une vie normale pour les délinquants.

Les apparences n'en demeurent pas moins un véritable problème. Nous devons être audacieux et prendre position. Nous devons dire « non, nous n'allons pas succomber à ce genre de critiques parce qu'elles ne sont pas pertinentes et qu'elles nous empêchent de faire ce que nous devrions pour réadapter les individus ».

La politique et les évasions

L'autre grand problème auquel nous sommes confrontés est celui des évasions. Après une évasion, il y a inévitablement une enquête, ce qui signifie que quelqu'un doit trouver une faille quelconque. Quand les résultats de l'enquête sont connus, il nous faut habituellement apporter plusieurs petits changements à la procédure, lesquels vont souvent à l'encontre de ce que nous

devrions faire. Il s'est toujours agi d'une question de niveau de tolérance dans le cas des évasions. Le prix de la perfection est parfois trop élevé. On peut réussir à supprimer toute tentative d'évasion, et nous y parvenons dans nos établissements à sécurité moyenne et à sécurité maximale. Mais on sacrifie alors beaucoup sur le plan de la réadaptation et du nombre de délinquants que nous pouvons atteindre et amener à changer. Nous laisserions passer cette chance si nous cherchions la perfection.

Nous pouvons probablement faire mieux que par le passé. Nous obtenons d'assez bons résultats présentement. Lorsque je suis arrivé à l'établissement Ferndale il y a cinq ans, il y avait environ 25 évasions par année, et cela était toléré. Après l'incident de Timothy Cronin et Michael Roberts en 1994, il y a eu une enquête importante et nous avons déterminé les mesures que nous pourrions prendre pour nous améliorer. Nous avons examiné certaines de nos politiques et procédures, ainsi que notre façon de gérer certaines situations. Nous avons examiné les résultats des recherches et les profils des délinquants susceptibles de s'évader. Il s'est fait des recherches importantes dans ce domaine : ainsi, nous savons que la majorité des délinquants qui s'évadent sont des hommes jeunes, qui purgent souvent une peine pour une infraction liée à la drogue, comme des dettes de drogue ou une consommation qu'ils ne peuvent contrôler. Ce sont souvent des jeunes qui purgent une peine de courte durée, et on les attrape habituellement quelques heures après leur évasion. Grâce à des changements assez simples, nous avons ramené le nombre d'évasions à deux ou trois par année. En fait, pendant quelques années, il n'y a eu aucune évasion, mais je ne crois pas que nous aurons jamais une note parfaite, quelles que soient les mesures que nous prendrons.

Les évasions qui font beaucoup de bruit sont celles où un détenu commet un crime grave après son évasion. Ce genre d'incident arrive assez fréquemment pour qu'on en tienne compte, mais on ne peut pas tout changer à cause de cela. Bien sûr, il est facile de dire que nous ne savons pas ce que nous faisons, que les délinquants peuvent sortir sans problème. Mais la réalité est bien différente. La majorité des détenus ne s'évadent pas. En fait, la presque totalité – 99,9 % – d'entre eux ne le font pas. Quand un

détenu s'évade, nous demeurons toujours sur le qui-vive à nous demander s'il ira commettre un crime. Notre expérience à l'établissement Ferndale est probablement un peu différente de celle de l'établissement Elbow Lake. La majorité des délinquants qui se sont évadés n'ont pas été condamnés, par la suite, pour une autre infraction criminelle. Actuellement, deux hommes qui se sont enfuis sont des suspects dans une histoire de meurtre, mais aucune accusation n'a été portée et, à mesure que le temps passe, il semble de moins en moins probable qu'il y en aura.

Quand un délinquant s'évade de l'établissement Ferndale, il n'y revient pas. Une fois repris, il est automatiquement transféré vers un établissement à sécurité moyenne. Selon les circonstances, il retournera peut-être un jour à un établissement à sécurité minimale, mais en général il n'en est pas ainsi. Lorsqu'un délinquant trahit notre confiance, nous ne pardonnons pas facilement. Certains délinquants qui s'étaient évadés sont revenus d'eux-mêmes, mais même dans ces cas, nous ne les gardons pas. Nous les transférons. Il est stupéfiant de constater combien de fois nos employés attrapent eux-mêmes les délinquants qui se sont évadés. Ils les voient en ville ou ils obtiennent de l'information d'autres détenus et nous les trouvons. Notre taux de réussite est d'environ 100 %. Il n'y a pas beaucoup d'évadés que nous n'avons pas repris, et habituellement nous les capturons peu après leur évasion.

Les détenus exercent de vives pressions à l'encontre de ceux qui veulent s'évader, parce qu'ils comprennent la problématique politique que soulèvent les évasions. Les évasions suscitent l'inquiétude au sein de la population et pourraient les priver des bons programmes et des activités intéressantes qui sont en place. Les détenus des établissements à sécurité minimale sont contrariés lorsqu'il y a une évasion – ce qui n'est pas le cas des détenus de certains de nos établissements ayant un niveau de sécurité supérieur. Mais il est certain que dans un établissement à sécurité minimale, les détenus qui font une tentative d'évasion s'exposent à une raclée aux mains des autres détenus. Ce comportement n'est pas apprécié.

Nouveaux systèmes de valeurs

Comme nous avons lentement instauré, au sein de l'établissement, de nouveaux systèmes de valeurs qui sont différents de ceux auxquels les détenus ont été habitués, le code des détenus ne tient plus. Il est encore respecté dans certains établissements, mais une fois que les détenus sont transférés dans un établissement à sécurité minimale et voient les possibilités de liberté et de retour à la collectivité et à une vie normale, dans leur propre intérêt, ils se rallient de plus en plus à notre point de vue. Ils ont moins intérêt à conserver leur profil de criminel. C'est ce que nous espérions, et il semble bien que c'est ce qui se produit. Après avoir surveillé les délinquants qui sont libérés des établissements à sécurité minimale, nous estimons que 90 % d'entre eux – et je suis prudent dans mon estimation – terminent leur peine sans commettre d'autre infraction. Du moins, ils n'ont pas été accusés de comportement criminel pendant leur liberté conditionnelle ou toute forme de mise en liberté sous condition. Nous savons donc que cela fonctionne très efficacement.

Lorsqu'on regarde certains de nos détenus, on peut se demander quelles sont les chances de succès de leur réinsertion sociale. Il semble bien que ces chances soient bonnes. Parmi tous les détenus sous responsabilité fédérale de la région du Pacifique, nous savons qu'environ 40 % vont récidiver. Certaines années, le taux s'est élevé à 60 %. À l'établissement Ferndale, je dirais que seulement 10 % environ des détenus récidiveront, et pourtant nous avons des cas difficiles. La moitié de nos détenus ont été condamnés à perpétuité. Le profil des criminels de notre établissement n'est pas très différent de celui qu'on retrouve dans un établissement à sécurité moyenne, si l'on regarde la nature et le type de crimes dans lesquels les détenus ont été impliqués. La seule différence est leur attitude et leur volonté de se réadapter. Quand un détenu commet un petit vol à l'établissement, il rapporte presque toujours l'objet volé, sous la pression de ses pairs. Les détenus veulent participer à des programmes, refaire leur vie, prendre confiance en eux, établir des relations et obtenir le soutien de la collectivité.

Tous ces changements doivent se produire pour que la remise en liberté d'un délinquant soit un succès. Quelqu'un m'a dit

récemment qu'au moins un quart de million de personnes au Canada ont déjà purgé une peine sous responsabilité fédérale, vivent aujourd'hui dans la collectivité et n'ont jamais récidivé. Il y a donc un grand nombre de personnes qui s'en sortent bien.

Par ailleurs, il y a aussi des victimes qui ont été très mal traitées. À mon avis, nous ne traitons pas les victimes comme nous le devrions, cela ne fait aucun doute. Il faut faire un suivi auprès de ces personnes. On rencontre parfois des victimes qui sont encore bouleversées dix ans plus tard. Elles sont encore en colère, et je peux comprendre pourquoi. Nous ne les avons pas préparées à ce qui allait se passer, nous ne leur avons pas dit qu'une personne qui est incarcérée pendant dix ans peut changer profondément, et qu'il ne sert plus à rien de la garder en détention. Ce sont les contribuables qui paient la facture. Il faut faire comprendre aux victimes que nous ne laissons pas les meurtriers s'en tirer à bon compte. Par suite de mauvaise publicité, on nous dit que le système ne fonctionne pas, on nous critique souvent, mais c'est la nature de notre travail qui le veut. J'estime en fait que le système fonctionne bien.

Expériences à l'établissement Ferndale

La clé du succès est de créer des possibilités intéressantes et de bien gérer ces possibilités. Nous offrons des programmes par l'entremise de CORCAN, une entreprise qui s'occupe de projets commerciaux. CORCAN a perdu de l'argent dans certains projets d'ateliers industriels, mais depuis que je suis à l'établissement Ferndale, tout se déroule bien. L'entreprise paie les détenus environ 2 $ par jour et leur donne un emploi et de la formation. Nous participons à un programme d'horticulture qui obtient beaucoup de succès : arbustes et couvre-sol principalement, mais maintenant aussi les plantes vivaces. C'est un programme formidable, grâce au personnel dévoué de l'établissement Ferndale, où nous avons des services correctionnels exemplaires. Ce modèle est efficace et peu coûteux, et il montre comment nous pouvons travailler avec les délinquants.

Le personnel est très expérimenté. Tous les agents de correction sont au niveau AC II; leurs connaissances et leur expérience valent

dix fois plus que tout l'équipement technique au monde. Il arrive souvent que seulement trois ou quatre agents soient en poste. Nous avons des caméras et d'autres dispositifs de sécurité, mais il est tout aussi important de connaître les détenus et de savoir ce que dit la recherche sur les détenus afin de savoir lesquels sont dangereux et lesquels sont susceptibles de s'évader. Deux hommes se sont évadés le jour où j'ai été nommé à l'établissement Ferndale. Lorsque je suis entré en poste, on m'a appris l'évasion de Cronin et de Roberts en mai 1994. La collectivité était très fâchée, pour des raisons évidentes. Les répercussions d'une évasion sont graves pour tous; cela remet bien des choses en question. Par ailleurs, j'ai toujours pensé qu'il fallait tirer profit de ces situations et nous en servir à notre avantage en cherchant des solutions constructives.

Nous avons recours aux services de Bob Hare, un spécialiste en psychopathie qui a fait 30 années de recherche. Il nous aide à déterminer à qui l'on peut faire confiance et à qui l'on ne peut pas faire confiance. Il y a des gens qui n'ont pas de conscience. Il nous faut les traiter différemment des autres. Aucun programme au monde ne peut améliorer leur comportement; on ne peut que les gérer et les contrôler. La majorité d'entre eux ne sont pas des tueurs. Ce sont des manipulateurs, des escrocs et des faussaires. Ils représentent environ 20 % de la population de notre établissement; cette proportion est probablement un peu plus élevée dans un établissement à sécurité moyenne; dans un établissement à sécurité maximale comme l'établissement Kent, elle est d'environ 30 à 40 %.

La population de l'établissement Ferndale est de 140 et passera bientôt à 170. Les unités résidentielles sont fabuleuses, c'est la meilleure chose qui nous soit arrivée. Elles n'ont pas coûté cher à construire, parce que les détenus les ont bâties eux-mêmes, et elles ne sont pas coûteuses à entretenir, parce que les détenus doivent s'occuper eux-mêmes de leur unité. Ils font leur cuisine, leur ménage et leur lessive, et ils ont leur propre jardin. Nous avons des unités logeant huit hommes; il n'y a pas de lits superposés, mais dans certaines des unités, il y a deux hommes par chambre.

L'homosexualité ne semble pas poser de problème dans ce modèle. Elle existe, mais les pratiques agressives ne sont plus tellement tolérées. Lorsqu'un détenu a un comportement agressif,

les autres nous avertissent immédiatement. C'est ce qui se produit lorsqu'on subdivise les détenus en petits groupes. On ne retrouve plus la mentalité des anciennes prisons de grande taille. C'est complètement différent ici.

La contrebande ne constitue pas un problème majeur parce que nous avons un système différent de celui de la plupart des autres établissements. Nous avons recours à la surveillance intensive. Nous avons une liste de contrôle des comportements à surveiller. Nous observons les cycles de sommeil des détenus et nous regardons qui ils fréquentent. Si nous avons des soupçons, nous disons au détenu visé que nous surveillons tous ses faits et gestes. Dans 90 % des cas, il passe aux aveux tout de suite. Il est pénible pour eux d'être surveillés de près. Nous leur disons que nous les aiderons s'ils ont des problèmes, et habituellement ils avouent. S'ils ne le font pas, ils sont transférés.

Sans l'exposition médiatique et l'engagement dont ont fait preuve de nombreuses collectivités et organisations, je n'aurais pas pu faire tout ce que j'ai fait. Nous avions un grand accès à la collectivité, mais il a fallu un certain temps. Aujourd'hui, la collectivité locale nous accorde un appui fantastique. Nous avons travaillé très étroitement avec elle à divers projets valant des centaines de milliers de dollars. J'ai changé le logo de l'établissement pour incorporer la devise « *Partners in Corrections* » (partenaires correctionnels), et j'ai fait confectionner des t-shirts et des polos de golf pour les distribuer dans la collectivité. Nous avons établi un très grand nombre de partenariats au cours des quatre dernières années.

L'autre jour, j'ai reçu une note du maire de Mission, Randy Hawes. Nous sommes devenus de bons amis au fil des ans. La note disait : « Je n'ai pas de mots pour exprimer mon chagrin à propos de ta maladie. Je me rappelle ton arrivée à l'établissement Ferndale et la relation difficile que nous avions au début. Je veux que tu saches que, depuis ce temps, j'ai développé un immense respect à ton égard, non seulement pour ton travail de directeur, mais aussi pour toi en tant que personne. Tu as influencé profondément ma façon de voir les services correctionnels, ce qui est en soi, Ron, un hommage personnel que je te rends. »

Chapitre sept

Trois virus affectant les prisons : l'irrespect, l'oisiveté et le détachement

Trois virus contaminent en permanence le système correctionnel. Nous devons y faire attention, car ils seront toujours présents, et ils ont des répercussions dans tous les domaines.

L'irrespect

Le premier est l'irrespect. Je veux parler de l'irrespect dans son sens le plus large : non seulement dans notre façon de traiter les délinquants, mais aussi dans notre façon de nous traiter les uns les autres en tant qu'employés, et dans la façon dont l'organisation traite ses membres. Irrespect aussi dans la façon dont nous traitons le public et dont nous lui rendons des comptes, et dans la façon dont nous traitons les victimes, qui souffrent du tort causé par les délinquants.

Nous avons réussi, dans une certaine mesure, à éliminer l'irrespect, qui se traduisait souvent par des mauvais comportements et un mauvais traitement des délinquants et des collègues. Quand j'ai commencé à travailler dans le système correctionnel, je me rappelle m'être promené dans des endroits comme le pénitencier de la Colombie-Britannique et avoir observé des comportements irrespectueux entre agents. J'étais troublé. C'était loin d'être un modèle d'excellence. Personne n'en est mort pourtant; on s'accommode d'un système parce qu'il nous faut tous survivre, mais ce n'était pas ce qu'on pourrait appeler un environnement de travail respectueux.

Nous n'étions pas vraiment sensibilisés alors aux questions des droits de la personne, beaucoup moins que nous le sommes aujourd'hui. Je me souviens de discussions à ce sujet, en particulier

au début de mon travail en milieu correctionnel. On craignait que les meurtriers finissent par s'en tirer à bon compte, que tout soit axé sur les droits des détenus, et que tous les autres soient oubliés. Cela avait à voir avec le respect en général, ce qui a toujours été difficile. Même s'il y a moins d'irrespect maintenant, en raison des politiques sur le harcèlement et de l'amélioration des structures organisationnelles, il en reste des traces dans nos relations de travail et dans les conflits syndicats-direction. Il y a aussi de bons exemples de l'amélioration des relations entre les employés et la direction. Aux droits de la personne s'associe le respect de la primauté du droit. Nous devons faire preuve de plus d'assiduité dans nos façons de rendre des comptes à la population. Si nous ne sommes pas attentifs et prudents, l'irrespect peut refaire surface rapidement.

Ce qui me trouble davantage aujourd'hui, c'est l'irrespect qui se manifeste dans certaines positions adoptées par le milieu politique. Lorsqu'on réclame un traitement plus rigoureux et plus cruel, cela dénote certainement un retour vers l'époque de l'irrespect. Je suis très préoccupé par le fait que les médias ont modifié radicalement leur position par rapport aux années 1970. À cette époque, ils critiquaient notre comportement abusif; aujourd'hui, ils critiquent notre trop grande indulgence. Une partie de ces critiques sont mal orientées, parce que notre priorité est de changer les comportements humains, ce qui constitue probablement la tâche la plus difficile que l'on puisse se donner. Il est tout simplement impossible de l'accomplir dans un contexte de punition et de brutalité continuelles.

Il faut trouver un juste équilibre. Lorsque je dis que nous devons traiter les délinquants avec respect, cela ne signifie pas que nous ne devons pas tenir compte de leur comportement criminel, ou que nous devons les traiter comme s'il ne s'était rien passé ou comme s'ils avaient posé un geste honorable. Il ne s'agit pas de cela. Bien au contraire, nous devons les tenir responsables de ce qu'ils ont fait et des torts qu'ils ont causés, les inciter à changer leur comportement, et essayer d'apporter une réparation à ceux qui ont subi les conséquences de leur comportement. C'est ce que j'appellerais une façon respectueuse de mener nos activités.

Les enjeux politiques orientent l'évolution des politiques gouvernementales. Je trouve cela un peu troublant parce que, d'une certaine façon, on semble vouloir retourner en arrière vers une société plus méchante et plus brutale. Nous avons oublié combien la méchanceté et la brutalité sont humiliantes et quelles répercussions elles ont sur le grand public. Nous avons une société qui nous permet de traiter les autres êtres humains avec méchanceté, pour quelque raison que ce soit. Certains politiciens prétendent que nous ne nous préoccupons pas de la sécurité du public, mais c'est justement là notre priorité fondamentale. La chose la plus utile que nous puissions faire pour assurer la sécurité est de changer les schèmes de comportement des délinquants. Il y a différents types de délinquants et certains sont de dangereux criminels. Le mieux que nous puissions faire est de les maîtriser.

Au Canada, nous avons fait beaucoup de chemin sur le plan de l'orientation du comportement des délinquants. En me fondant sur certains travaux de recherche auxquels nous participons, je suis absolument convaincu que nous pouvons être extrêmement efficaces; nous avons déjà réussi à réduire le taux de récidive. Nous avons aujourd'hui une organisation plus complexe et des moyens technologiques plus grands, et nous pouvons désormais surveiller des choses qui étaient difficiles à mesurer auparavant. Par ailleurs, même si nous pouvons aider les délinquants à changer considérablement leur comportement, c'est toujours une question de mesure. Dans le cas de certains délinquants, un changement considérable peut simplement signifier qu'ils pourront être détenus dans un établissement à sécurité moyenne pour le reste de leur vie, sans qu'il soit évident qu'il sera jamais prudent de les libérer dans la collectivité. Néanmoins, nous pouvons vraiment aider la majorité de nos délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois. D'après ce que j'ai vu au cours des cinq dernières années à l'établissement Ferndale, les possibilités que nous avons sont énormes.

Nous sommes en mesure d'aider les délinquants à réduire leurs activités criminelles de diverses façons. L'autre jour, j'ai reçu une carte postale d'un homme qui a été mon premier libéré conditionnel en 1973, et qui vit aujourd'hui dans la collectivité. Il est plus âgé maintenant, évidemment. Il est l'une des milliers de

personnes avec qui j'ai eu des contacts au cours des années, qui se sont évanouies dans la collectivité et sont devenues des citoyens normaux. Ces personnes ne susciteront jamais l'intérêt des médias parce qu'elles n'ont pas commis d'autres infractions et qu'elles ne se démarquent pas. Le travail des médias consiste à présenter l'exception. Ces gens n'étant pas des exceptions, ils n'attirent pas l'attention des médias.

Je crois que nous pourrions réduire considérablement le nombre de détenus dans les établissements correctionnels au Canada, et que cela réduirait probablement le risque pour la société. Il se dessine une tendance dans l'ensemble du système. D'après ma propre expérience dans les établissements à sécurité minimale, on s'attend à ce que le système correctionnel ait un taux de réussite beaucoup plus élevé. De façon générale, nous avons diminué considérablement le taux global de récidive. Nous estimons que 70 % de tous les délinquants ne récidiveront pas après leur mise en liberté, c'est la moyenne nationale. À une autre époque, la proportion était plutôt de 40 %. Il y aura un moins grand nombre de délinquants qui seront mis en liberté des établissements à sécurité maximale parce qu'ils sont condamnés à perpétuité et qu'ils sont plus dangereux. Si toutefois on prend l'ensemble des délinquants qui sont incarcérés aujourd'hui et si on se projette 10 ans plus tard, nous estimons qu'après une mise en liberté, environ 70 % deviendront des citoyens respectueux des lois ou du moins ne récidiveront pas.

Je ne connais pas bien la situation dans les autres pays. Certains ne tiennent pas ce genre de données. Il est difficile de faire des comparaisons parce que les définitions du crime ne sont pas semblables. La meilleure comparaison que l'on puisse établir se fait avec les pays de l'Europe de l'Ouest; cependant, leurs codes criminels respectifs et leurs définitions du crime sont très différents à plusieurs endroits. Par exemple, ils peuvent s'occuper des délinquants sexuels en vertu de leur équivalent de la *Loi sur la santé mentale*, plutôt qu'en vertu du *Code criminel*. Les États-Unis ont un système correctionnel très fragmenté parce que chaque État a le sien – il y a donc 50 systèmes correctionnels différents. Le système américain des prisons fédérales est relativement petit; il ne

traite que les infractions fédérales comme le crime transfrontalier et les infractions dirigées contre le gouvernement fédéral. Si vous fraudez la sécurité sociale, vous serez incarcéré sous responsabilité fédérale, mais si vous tuez votre femme, vous serez détenu dans une prison d'État. Aux États-Unis, le système des États est plus près de notre système fédéral.

L'oisiveté

L'un des poisons du système correctionnel est l'oisiveté. Et cela a rapport à la façon dont nous avons organisé les prisons au cours des 200 dernières années. L'architecture et les systèmes de sécurité ne permettent pas un emploi du temps efficace. Les délinquants passent trop de temps à ne rien faire. Très peu de délinquants en Amérique du Nord font une vraie journée de travail. Aux États-Unis, on voit encore des chaînes de condamnés dans le Sud. Je ne veux pas dire que l'on devrait envoyer des équipes de détenus avec des coupe-broussailles nettoyer les bords des routes. C'est une bonne activité physique, mais ce n'est pas un genre de travail productif qui a beaucoup de valeur pour montrer aux délinquants ce qu'ils pourraient faire dans la société.

C'est le défi que doivent relever tous les directeurs d'établissement : comment organiser leur établissement de façon à pouvoir occuper les délinquants à des activités productives ? Le temps et l'espace dictent nos choix. On ne peut faire qu'un certain nombre de choses. Les programmes de travail novateurs – comme nos programmes d'ateliers industriels – sont très difficiles à gérer. D'un côté, nous ne devons pas avoir l'air d'exploiter des esclaves ni faire une concurrence déloyale aux entreprises du secteur privé, et d'un autre côté, nous devons avoir des pratiques commerciales efficaces et réalisables. Il est donc très difficile d'éliminer l'oisiveté. L'un des avantages que nous avons dans les établissements à sécurité minimale est que nous pouvons structurer nos activités et nous organiser pour occuper le temps des délinquants de façon beaucoup plus productive. Dans les établissements à sécurité moyenne ou à sécurité maximale cependant, il est extrêmement difficile d'occuper le temps des délinquants, y compris les heures de loisir.

Nous sommes limités dans le choix des activités. Alors, qu'est-ce qui arrive ? Les délinquants s'assoient dans la salle de musculation et font de l'haltérophilie, et c'est là leur principale activité de loisir. Ce n'est pas ce que j'appelle une bonne activité de socialisation. Ce n'est pas constructif que des délinquants traînent sans rien d'autre à faire que parler de leurs futures activités criminelles. C'est là un problème difficile à régler.

Pour moi, l'emploi est absolument crucial. Je crois aux programmes, et je me fais le défenseur des bons programmes depuis plusieurs années. Mais les programmes n'ont de valeur que s'ils sont associés aux expériences de la vraie vie. Si un délinquant qui participe à un programme de formation, d'apprentissage ou de réadaptation ne peut mettre en pratique ce qu'il apprend, alors le programme n'a aucune valeur. Vous pouvez fréquenter une école de journalisme pendant toute votre vie, mais si vous ne rédigez jamais rien, vous n'apprendrez rien non plus. C'est la même chose dans le milieu correctionnel. Si les délinquants ne vivent pas comme les autres personnes – en se faisant à manger, en prenant soin d'eux-mêmes, en occupant un emploi productif doté de responsabilités, en se faisant congédier s'ils ne travaillent pas bien – tous les programmes qu'ils suivent n'ont que peu de valeur. L'un ne va pas sans l'autre. Certains de mes critiques, notamment des hommes politiques, diront que les détenus ne devraient pas participer à ce genre de projets, mais qu'ils devraient plutôt suivre des programmes de lutte contre la toxicomanie. Mais les programmes pour toxicomanes ne durent pas toute la journée, et il faut occuper les délinquants pendant le reste du temps à quelque chose qui ressemble à la vie normale. Pour mes collègues des établissements à sécurité minimale et moi-même, c'est extrêmement important; nous sommes disposés à faire tout ce qui est en notre pouvoir pour créer des possibilités d'emploi.

Si le travail est intéressant et productif, je n'ai jamais de mal à trouver des gens pour le faire, même les travaux salissants. Certains emplois ne sont pas particulièrement de bons emplois. Il peut s'agir de travaux industriels, notamment la construction d'éléments de parc et l'aménagement de pistes. En Colombie-Britannique, au milieu de l'hiver, ce genre de travail ne constitue pas l'expérience la

plus agréable qui soit parce qu'il faut travailler au froid, sous la pluie et dans la boue, dans des conditions météorologiques défavorables. C'est un travail difficile que de parcourir les autoroutes jour après jour, à nettoyer les lignes au centre de la chaussée, à débroussailler et à arracher l'herbe à poux. La plupart d'entre nous ne choisirions pas ce genre d'occupation, mais jamais les délinquants n'ont refusé de le faire, parce que c'est un travail productif. Ils le font volontiers parce qu'ils savent qu'à la fin de la journée, ils verront le résultat de leurs efforts et parce qu'il s'agit d'un travail utile. Par contre, si je demande à des délinquants de casser des roches pour le plaisir de casser des roches, je ne trouverai pas beaucoup de preneurs. Certains accepteront même volontiers de pelleter du fumier quand notre troupeau de bœufs sera arrivé. Ayant été élevé sur une ferme, je me disais depuis cinq ans que c'était quelque chose que nous pourrions faire; c'est donc pour moi un rêve qui s'est réalisé.

Autre aspect du travail productif : offrir des expériences de travail diversifiées. Les gens présument que tous les délinquants font le même travail, mais ce n'est pas vrai. J'essaie de leur offrir une variété de travaux afin de tirer le maximum de leurs talents et de leurs habiletés. Il existe des possibilités de travail dans différents domaines, que ce soit dans la mécanique ou dans l'administration. Plusieurs personnes qui se retrouvent en prison, pour quelque raison que ce soit, ont des dons – artistiques, par exemple. Nous leur permettons de mettre leurs dons en pratique, à des fins commerciales ou à d'autres fins, comme des initiatives de service communautaire. Nous avons aussi des équipes de construction qui exécutent toutes sortes de travaux dans la collectivité pour des organismes bénévoles.

Le détachement

Par « détachement », j'entends l'habitude des organisations – en particulier dans le milieu correctionnel – de devenir trop intériorisées, secrètes et privées, de ne pas vouloir que le public ou d'autres sachent ce qu'elles font. Autrefois, très peu de gens au Canada avaient une idée de ce qui se passait derrière les murs du

pénitencier de la Colombie-Britannique Aujourd'hui encore, les gens ne comprennent pas bien ce qui se passe dans nos établissements correctionnels. Bien que la situation ait changé avec la venue des comités consultatifs de citoyens et avec l'accès plus grand accordé aux médias, aux organismes publics et aux groupes, l'organisation est tentée de vouloir rester très privée, de dire que nous ferons comme nous l'entendons et que personne ne nous dira quoi faire.

Il a été difficile pour nous de devenir transparents et responsables. Le problème, c'est que nous étions secrets depuis si longtemps que lorsque nous faisons des efforts pour être transparents et responsables, on nous juge manipulateurs : le message ne passe pas; on nous perçoit comme une organisation très conspiratrice. Mais la conspiration exige une habileté et une intelligence bien au-dessus de nos capacités. Néanmoins, il reste des administrateurs et des travailleurs du secteur correctionnel qui pensent que ce que nous faisons ne regarde personne d'autre que nous. Nous avons tendance à nous demander pourquoi les autres veulent savoir comment nous agissons.

Comme la majorité des délinquants retourneront vers leur famille et leurs amis dans la collectivité, il n'est pas bon de les séparer de la collectivité. Il est important de renforcer les liens avec la collectivité, tout autant qu'il est difficile de les maintenir. Il y a tant de parties qui ont des intérêts en jeu, lesquels sont souvent opposés. Un groupe n'est pas nécessairement d'accord avec ce qu'une autre organisation considère être vrai, et on est souvent pris au milieu, à essayer de servir d'intermédiaire entre des valeurs et des intérêts opposés.

Le secteur correctionnel est aux prises avec une forme sévère du syndrome du « pas dans ma cour ». Essayer d'ouvrir une maison de transition ou un centre de ressource communautaire quelque part, même dans une zone industrielle, est presque devenu impossible. La collectivité refuse tout simplement d'assumer la moindre responsabilité par rapport au comportement criminel. Elle espère seulement que quelqu'un d'autre s'en chargera. Mais cela ne peut pas fonctionner ainsi. Nous avons affaire à des êtres humains qui ont encore des intérêts dans la collectivité et qui, un jour, y

retourneront. Même dans nos pratiques de services correctionnels communautaires, il est très difficile d'obtenir un bon soutien et une bonne coopération de la part des groupes communautaires.

Le détachement est l'un des pires virus, qui revient continuellement contaminer ce que nous faisons. En bout de ligne, nous ne pouvons être efficaces que si nous obtenons un grand soutien de la collectivité dans toutes nos activités, depuis les programmes jusqu'à l'emploi. Dans un établissement comme Ferndale, l'un des moyens que nous avons trouvés consiste à établir des partenariats avec divers groupes et organisations de la collectivité. Notre devise – « *Partners in Corrections* » (partenaires correctionnels) – renforce continuellement l'idée que tout ce que nous faisons a une incidence sur la collectivité. Plus nous participons à des projets et à des initiatives et sollicitons des conseils de la collectivité, plus celle-ci apprend à connaître notre rôle et nos responsabilités. La collectivité peut aussi nous orienter sur la façon de mieux accomplir notre travail.

Après avoir travaillé longtemps dans le domaine correctionnel, je considère que les trois virus de l'irrespect, de l'oisiveté et du détachement sont des questions qui reviennent toujours dans tout ce que nous faisons. Je pense que mes collègues sont probablement de mon avis. Nous nous débattons continuellement pour essayer d'éviter les railleries et la perception négative que les gens ont du système correctionnel, et pour essayer de leur faire comprendre que ce que nous faisons est crucial pour la santé globale de notre société.

J'ai souvent pensé que le roman *Crime et châtiment* de Dostoïevsky devrait être une lecture obligatoire pour tous. C'est un classique qui explore réellement la nature du châtiment dans la société et la façon dont nous traitons le crime et ses conséquences générales sur la société. Nous pouvons apprendre beaucoup des classiques. Je crois que j'ai eu de la chance d'avoir pu diversifier mes études : littérature anglaise, anthropologie, philosophie, théologie; cela m'a permis d'avoir une vision plus large de ce que nous sommes et de ce que nous faisons, plutôt que de considérer notre profession comme unique et particulière. Le secteur correctionnel englobe de nombreux aspects, et nous devons bien comprendre où

nous nous situons dans l'ensemble de la société canadienne. La plupart de mes collègues et moi, nous avons des expériences semblables, et nous voulons tous apporter notre contribution à la qualité de vie au Canada. Nous ne sommes pas ici pour tourmenter des innocents. La nécessité de ne pas nous détacher de tout ce qui se passe, mais plutôt de nous y attacher de près est extrêmement importante pour nous, et elle devrait nous guider dans l'élaboration de nombre de nos politiques.

Chapitre huit

Points forts du système correctionnel canadien

Le système correctionnel aux États-Unis

Si l'on regarde un peu ce qui se passe ailleurs, on constate que le Canada devrait tout faire pour éviter de suivre le modèle des États-Unis. Deux bons articles ont été publiés sur la gravité de la situation chez nos voisins du sud. Le premier, d'Eric Schlosser, intitulé « *The Prison-Industrial Complex* » a été publié dans le *Atlantic Monthly* de décembre 1998. Il explique dans quelle mesure c'est l'industrie de la sécurité qui régit les services correctionnels aux États-Unis. Les coûts engagés sont prohibitifs et ruinent de nombreux États. Le deuxième article, de Loïc Wacquant, intitulé « L'emprisonnement des "classes dangereuses" aux États-Unis » a été publié en France dans *Le Monde diplomatique* de juillet 1998. Il examine quelles sont les personnes qui se retrouvent en prison. Le système américain est extrêmement discriminatoire, en particulier à l'égard des minorités ethniques, des Noirs et des Latino-Américains. Les jeunes hommes de ces groupes passent de plus en plus de temps en prison. Le problème qui en découle, évidemment, est que ces jeunes ramènent dans leur collectivité la culture carcérale et un style de vie criminel. Lorsqu'on éloigne des personnes de la société pendant un certain temps, leur vie familiale en est perturbée. Il ne faut pas non plus oublier les problèmes de drogue avec lesquels il faut composer.

Aux États-Unis, le système correctionnel est en voie de devenir un nouveau Vietnam. Comme les auteurs des deux articles l'ont fait remarquer, les prisons et la sécurité constituent le nouveau complexe militaire-industriel. On investit des sommes énormes dans la construction de prisons et dans des systèmes de sécurité –

un marché de plusieurs milliards de dollars – et le processus n'est pas près de s'arrêter. On semble avoir perdu entièrement le contrôle de la situation. Je siège au conseil d'administration de la *Western Corrections Association*, et j'ai d'assez nombreux contacts avec des collègues des États-Unis. Dans des endroits comme la Californie, qui a déjà eu un excellent système correctionnel, les coûts du nouveau système ont mis à sec le budget de l'État. À l'heure actuelle, la Californie dépense plus d'argent pour le fonctionnement des prisons que pour l'éducation. Il y a quelque chose qui ne tourne pas rond. L'avenir n'est pas particulièrement prometteur pour la population si l'on pense à la politique de détention à perpétuité pour certains criminels condamnés pour la troisième fois, qui est appliquée dans le système de justice pénale des États-Unis. Le taux de criminalité est extrêmement élevé dans ces conditions, les coûts montent en flèche et la population n'est pas protégée. Je ne voudrais surtout pas que les Canadiens se retrouvent dans une situation semblable.

À la croisée des chemins

Au Canada, nous avons réussi dans une large mesure à éviter cette situation jusqu'à maintenant et ce, pour deux raisons. D'abord, le mandat que nous donne la loi nous permet de faire notre travail correctement. Nous avons la chance que la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, qui régit nos activités, soit très progressiste. Elle nous permet d'avoir un système correctionnel qui est davantage axé sur la réduction du crime au moyen de la réadaptation et d'autres genres d'initiatives que le système de nos voisins. Cette loi représente donc un atout, mais la population ne la connaît pas bien et confond notre système avec le système américain. Les citoyens interprètent ce qui arrive au Canada dans un contexte américain. Cette question implique les médias.

Ensuite, la population réclame des peines plus sévères pour les délinquants et se préoccupe davantage des victimes. Nous ne nous sommes pas très bien occupés des victimes jusqu'à maintenant. Que pouvons-nous faire pour qu'elles aient le sentiment que le

système tente de répondre à leurs besoins tout en essayant d'éliminer les comportements criminels des délinquants au moyen de programmes progressistes et efficaces ? Cela constitue un réel dilemme pour nous. L'inquiétude que j'ai, c'est qu'en nous efforçant de trouver un moyen satisfaisant de répondre aux besoins des victimes et d'autres groupes qui réclament des peines plus sévères, nous abandonnions le travail que nous avions entrepris il y a 30 ans, soit essayer de travailler avec les criminels pour réduire leur niveau de risque de façon à augmenter la sécurité du public. Nous sommes parvenus à une croisée des chemins. Il semble évident que nous devons trouver des moyens de mieux communiquer avec la population afin de lui faire mieux comprendre le fonctionnement du système.

Dans certains cas, on ne pourra jamais satisfaire tout le monde. Après l'exécution récente d'un Canadien au Texas, on a demandé aux membres de la famille de la victime du criminel s'ils étaient satisfaits que l'homme ait été mis à mort. Ils ont répondu qu'ils n'étaient pas satisfaits parce que la punition était trop douce. Le criminel était mort d'une mort facile, par injection, alors que le membre de leur famille était mort de façon très brutale et violente. Ce n'était pas juste. À un certain moment, on se demande comment on pourra satisfaire tout le monde, comment on pourra faire en sorte que la compensation soit appropriée. Il faut nous pencher sur cette question. Et lorsque je parle aujourd'hui des services correctionnels, c'est surtout pour que nous réussissions à trouver un moyen pour continuer à poser les gestes pertinents.

Il faut beaucoup de courage politique au solliciteur général du Canada pour défendre ce que nous faisons. Il en arrivera à détester son travail, parce qu'il sera la cible de critiques à la Chambre des communes lorsque des incidents surviendront. Il doit toujours se tenir debout et défendre la position adoptée; je peux très bien comprendre qu'il préférerait faire autre chose, mais c'est une partie intégrante de son travail. En fait, plusieurs de nos solliciteurs généraux ont eu le courage d'adopter la bonne position pour défendre le système, tout en apportant les correctifs nécessaires. Je ne veux pas insinuer qu'ils doivent étouffer la vérité ou que nous ne devrions pas tenir compte des échecs. Mais il faut avoir le courage

de ne pas changer nos dispositions législatives ou nos procédures n'importe comment, seulement à cause d'un incident. Il est très tentant de cesser des activités, mais il ne faut le faire que si c'est le moyen le plus pertinent et le plus prudent pour résoudre le problème. Cesser des activités n'est pas toujours le choix le plus prudent.

C'est là une question politique sérieuse. En tant que gestionnaire de longue date, je sais que notre travail consiste à protéger le ministre contre ce genre de critique. La plupart d'entre nous prennent ce travail au sérieux. Personnellement, j'ai aidé le ministre dans diverses situations où il devait défendre nos activités à la Chambre des communes. En général, j'ai été bien défendu. Mais nous en sommes à une époque de notre histoire où les tenants d'une politique de méchanceté et de justice vengeresse sont toujours prêts à passer à l'attaque parce qu'il y va de leurs intérêts politiques. Il est difficile de maintenir une bonne position défensive tout en faisant ce qui est bien, et de ne pas se laisser guider entièrement par les enquêtes et l'opinion publique. L'opinion publique fluctue. Elle peut changer très rapidement, dans un sens comme dans l'autre; si nous commençons à élaborer des politiques en nous fondant sur l'opinion publique, nous risquons d'avoir des ennuis.

Telle est la force de notre *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*. Elle nous a bien servis pendant une longue période, et elle nous sert encore aussi bien aujourd'hui que lorsqu'elle est entrée en vigueur. Avec l'apport de quelques modifications au cours des années, elle constitue à mon avis un modèle pour le monde entier. Le monde a les yeux tournés vers nous et remarque ce que nous accomplissons. Les Canadiens ont l'habitude de se considérer comme des moins que rien. Je n'ai jamais compris pourquoi nous sommes toujours en train de nous dénigrer. J'imagine que c'est dans notre nature.

Comparaisons avec les autres pays

Je ne crois pas que nous devions avoir honte de quoi que ce soit, à l'échelle internationale, à propos de notre façon de gérer les délinquants. J'ai accueilli et accompagné au Canada les délégués de plusieurs pays, notamment le juge en chef de la République

populaire de Chine et des délégations d'Israël, de Thaïlande, de Hong Kong et de plusieurs pays d'Europe. Ces gens nous disent toujours que nous avons de la chance, que nous avons des lois et des politiques pertinentes et une structure de gestion efficace, que nous avons tout ce qu'ils envient et voudraient reproduire chez eux. Et pourtant, en tant que Canadiens, nous restons là à nous déprécier, espérant quelque chose de mieux.

Notre système est certainement plus économique – pas par personne, mais globalement – parce que nous n'incarcérons pas autant de personnes que certains autres pays. Nos coûts globaux d'incarcération sont faibles. Nos coûts par délinquant sont relativement élevés, parce que si l'on dépense beaucoup d'argent pour un cas et qu'on obtient du succès, on réduit les coûts à long terme et la croissance de la population carcérale. Nous avons été capables d'éviter l'énorme croissance qu'ont connue les États-Unis; cette croissance est coûteuse et ne contribue pas à une réduction du crime. Je pense que ce pays examine actuellement d'autres solutions, mais ce qu'il fait présentement entraîne des coûts prohibitifs. Nous ne pouvons pas nous permettre cela; nous serions ruinés si nous avions ce genre de système. Et il y aurait d'autres conséquences de toute façon : notre taux de criminalité augmenterait probablement et nous n'aurions rien accompli. Nous savons qu'aux États-Unis, les délinquants ramènent des valeurs criminelles dans la collectivité. Au Canada, nous avons délibérément choisi d'éviter cette situation.

Les pays européens ont des coûts semblables aux nôtres. Certains se heurtent aujourd'hui de nouveau, à cause de questions liées à l'immigration, à des problèmes qu'ils avaient réussi à maîtriser pendant des années. Des pays comme les Pays-Bas – qui se sont toujours enorgueillis d'avoir le système correctionnel le plus économique et le plus libéral au monde – ont aujourd'hui des difficultés en raison du grand nombre d'immigrants qui sont arrivés au cours des dernières années. Ils ont maintenant tous les problèmes qui découlent du multiculturalisme, de la pauvreté et d'autres questions auxquelles les Canadiens ont été exposés au cours des années.

Au Canada, nous avons un certain nombre d'immigrants

asiatiques illégaux en prison. Je ne crois pas qu'ils soient surreprésentés dans la population carcérale; en nombre, leur représentation équivaut assez à celle d'autres minorités ethniques. Dans l'Ouest du Canada, la situation est peut-être différente en raison de la proportion élevée de citoyens d'origine asiatique et des activités criminelles dont ils ont le contrôle. Je doute que 25 % de notre population carcérale soit asiatique, mais les Asiatiques sont surreprésentés dans le trafic de stupéfiants. Ce ne sont pas seulement les Asiatiques, ce sont aussi des gens de l'Amérique du Sud et de l'Amérique centrale. Il y a des groupes de délinquants qui vont et qui viennent, les Honduriens, par exemple, mais ce pourrait être un autre groupe le lendemain. Il ne s'agit pas d'organisations à grande échelle, mais de personnes qu'on a recrutées parce qu'elles faisaient l'affaire et qu'on pouvait les inciter à s'engager dans des activités criminelles.

Programmes et recherche au Canada

Mes intérêts personnels ont toujours été axés sur des programmes de qualité. Au Canada, tous nos programmes reposent sur les aptitudes cognitives. Nos traitements sont toujours liés ensemble et fondés sur les mêmes principes et connaissances scientifiques. Ils visent à rectifier la pensée criminelle et à corriger les erreurs qui en découlent. Par exemple, les traitements destinés aux délinquants sexuels et aux délinquants violents s'appuient tous sur les aptitudes cognitives – la capacité de raisonnement. C'est là un atout majeur pour le système correctionnel canadien; nous n'offrons pas des programmes au hasard ou seulement parce qu'ils sont en vogue ou parce qu'on pense que c'est une bonne idée.

Nous nous penchons beaucoup plus sur les données scientifiques de ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Le Canada a plusieurs longueurs d'avance dans le domaine de la recherche – un autre de nos atouts. Pour mettre au point l'approche axée sur les aptitudes cognitives, nous nous sommes fondés sur des recherches qui ont défini les succès et les échecs dans les dernières années et sur la volonté de rectifier la pensée criminelle et d'améliorer le raisonnement moral. Ces facteurs sont à la base de tous nos programmes.

Nous pouvons même soutenir que nos programmes pour Autochtones sont fondés sur les aptitudes cognitives parce qu'ils concernent le raisonnement moral dans le contexte d'une culture ou d'un système de valeurs particulier. De toute façon, tous les programmes offerts au Canada sont axés sur le raisonnement. Si un délinquant suit un programme d'acquisition des aptitudes cognitives en Nouvelle-Écosse et qu'il est par la suite transféré ici, je peux être certain que le programme a été donné comme il l'aurait été ici, ce qui est encore un atout pour notre système correctionnel. Le fait que nos formateurs reçoivent eux-mêmes une formation uniformisée dans toutes les régions du pays nous aide dans l'évaluation du risque potentiel que représente le délinquant.

Quant à l'évaluation du risque, il y aura toujours des différences entre les habiletés des personnes, mais nos outils et nos tests pour évaluer les risques sont uniformisés. Nos centres d'évaluation du risque s'appuient sur ces principes. Je crois qu'à l'établissement Ferndale, nous sommes un peu en avance sur d'autres établissements quant à l'utilisation de certaines techniques, mais nous utilisons tous la même technologie.

J'aborderai un dernier point, que je considère important. Nous ne devrions pas construire d'autres grandes prisons au Canada. Si nous voulons accomplir davantage, nous devrions augmenter notre capacité de logement dans les établissements à sécurité minimale. Nous sommes loin d'accueillir le nombre de détenus que nous pourrions probablement y loger. Cependant, il ne doit pas y avoir trop de détenus dans les établissements à sécurité minimale, sinon cela irait à l'encontre du but fixé. Actuellement, il y a 140 délinquants à l'établissement Ferndale; avec quatre autres maisons accueillant huit délinquants chacune, la population pourrait s'élever à 172. Je dirais que c'est la limite. À Elbow Lake, nous avons diminué la population lorsque nous avons décidé de prendre surtout des délinquants autochtones. Il y a actuellement 70 délinquants environ, bien que l'établissement puisse en accueillir 100. Il y a quelques délinquants non autochtones, mais ils y sont parce qu'ils ont choisi de participer à ce genre de programme, et leur nombre va en diminuant.

Dans la région du Pacifique, la population des établissements

à sécurité moyenne – Matsqui, Mission et Mountain – a chuté considérablement, et nous aurons bientôt des places disponibles. Il n'y a pas de surpeuplement. La raison en est simple : nous nous efforçons de préparer les délinquants à leur mise en liberté en temps opportun et leur transfèrement dans les établissements à sécurité minimale. Nous sommes dans la bonne voie, mais nous pouvons encore faire mieux. Si nous transférions les délinquants dans nos établissements à sécurité minimale un peu plus tôt, le séjour moyen – sauf pour les condamnés à perpétuité – serait probablement de trois ou quatre mois. Même si notre capacité d'accueil est de 140 détenus, nous pourrions en accueillir entre 300 et 400 dans une année. Si l'on considère les taux d'incident et d'évasion en regard du nombre total de détenus, on constate qu'ils sont très faibles. Habituellement, les évasions sont entourées de beaucoup de publicité, mais la dernière n'a même pas été couverte par le journal local.

Il faudra du courage pour continuer ce que nous avons entrepris dans le secteur des établissements à sécurité minimale. Et pourtant, nous devons le faire, parce que c'est ainsi que nous pourrons mieux assurer la sécurité de la population au Canada. Nous avons montré que nous sommes capables de le faire. Nous avons le personnel voulu, la formation et les programmes nécessaires. Nous avons la capacité d'offrir des services communautaires, et la capacité d'être très bien gérés. Tous les morceaux sont en place.

Chapitre neuf

Mot de la fin : faire ce qu'il faut

L'établissement Ferndale a fait preuve d'excellence, et l'établissement Elbow Lake est aussi en voie de devenir un centre d'excellence pour les programmes autochtones. L'établissement Elbow Lake sera très prochainement reconstruit selon un modèle autochtone. Ce projet est enthousiasmant, et j'aurais aimé y participer. Dianne Brown assurera ma relève. Je l'ai rencontrée et je crois qu'elle est la personne qu'il faut : elle a les valeurs et les qualités de gestionnaire voulues, et de très bonnes aptitudes en relations humaines. Elle se réjouit de venir ici. Je lui ai dit que c'est probablement le meilleur poste de tout le système correctionnel canadien. C'est effectivement le meilleur poste que j'ai occupé et je me sens triste à l'idée de devoir l'abandonner, mais il faut bien lâcher prise. Ce que j'espère, c'est que nous ne perdrons pas les gains que nous avons réalisés au cours des années en faisant ce travail, et en le faisant bien.

Pour résumer ma carrière, je suis fier du nombre de succès que j'ai eus et d'avoir pu changer quelque chose dans le système correctionnel – non seulement à l'établissement Ferndale, mais dans l'ensemble du Canada. J'ai eu l'occasion de montrer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. J'ai pris quelques risques en mettant en application des choses qui, selon moi, allaient améliorer le système de justice pénale, et la satisfaction que j'en ai tirée est que certaines de ces choses ont bien réussi. J'ai pu jouer un rôle de chef de file dans divers domaines, comme la justice réparatrice et plusieurs politiques et procédures de gestion des établissements.

Avoir eu une certaine influence est la plus grande satisfaction que l'on puisse avoir, et être reconnu pour cette influence est encore mieux. J'ai obtenu une telle reconnaissance probablement

plus souvent qu'à mon tour. J'ai eu un soutien et une reconnaissance énormes de mes collègues. Le fait qu'ils aient voulu créer des prix et des récompenses portant mon nom pour reconnaître l'excellence dans le domaine correctionnel me donne à penser que j'ai travaillé dans une organisation qui accepte et reconnaît les personnes qui font preuve d'initiative, même si j'ai fait courir des risques à mes collègues à l'occasion et s'il est arrivé que je les mette dans l'embarras. Mais ils ont eu le courage de se tenir debout face aux critiques, de dire « non » et de faire ce qu'il fallait.

Je dis constamment à mon personnel : nous allons faire ce qu'il faut, plutôt que simplement faire les choses convenablement. Si on se limite à faire les choses convenablement, on peut être induit en erreur par des détails et des futilités qui n'ont aucune valeur, aucune conséquence. Nous devons toujours nous demander quelle est la bonne chose à faire lorsque nous avons des décisions à prendre. C'est le principe qui m'a guidé, le principe selon lequel j'ai toujours essayé de travailler, et il nous a bien servis. Je suis encore convaincu que si le système correctionnel maintient cette orientation, il continuera d'obtenir du succès.

Postface

Le 28 juillet 1999, deux semaines après avoir enregistré ces dernières observations, Ron Wiebe est décédé. Au service commémoratif qui a eu lieu le 2 août, le commissaire Ole Ingstrup a parlé au nom de tous les employés du Service correctionnel lorsqu'il a dit : « Ron Wiebe avait la capacité morale et professionnelle d'un chef de file. Sa mort représente une perte énorme. »

Sous la direction de Julie Renaud, Martin Bélanger et
Pierre Simard du Secteur des communications et de la
consultation du Service correctionnel du Canada

Révision : Jacinthe Allard, Carole Dolan et Pierre Cremer

Graphisme : Marc Quirouet

Imprimé sur papier Windsor offset, 50 lb

Imprimé et relié en septembre 2000 par Tri-Graphic, Ottawa

« Nous avons affaire aux pires cas, aux cas les plus difficiles de la société, mais nous pouvons malgré tout faire des interventions efficaces et offrir des services correctionnels judicieux avec la collaboration de la collectivité. »

« Lorsqu'un délinquant peut exprimer du remords et du chagrin pour ce qu'il a fait – et surtout s'il peut le faire en s'adressant directement à la victime – sa vie en est souvent transformée. »

« Lorsqu'une victime a participé à une initiative de justice réparatrice qui s'est révélée satisfaisante, elle devient souvent un porte-parole convaincant. »

« Si l'on regarde un peu ce qui se passe ailleurs, on constate que le Canada devrait tout faire pour éviter de suivre le modèle des États-Unis. »

« Il faudra du courage pour continuer ce que nous avons entrepris dans le secteur des établissements à sécurité minimale. Et pourtant, nous devons le faire, parce que c'est ainsi que nous pourrons mieux assurer la sécurité de la population au Canada. »

– Ron Wiebe